

revista
Idelcoop
249

Número
249

Revista de Idelcoop
Fundación de Educación Cooperativa

Julio 2026

ISSN Electrónico 2451-5418



revista Idelcoop 249



Idelcoop Fundación
de Educación Cooperativa

Nº 249 - Julio-Agosto 2026 - Edición cuatrimestral
ISSN Electrónico 2451-5418 - Registro DNDA Nº 2026-36109510
Queda hecho el depósito que marca la ley Nº 11.723
revista@idelcoop.org.ar - www.idelcoop.org.ar/revista

latindex
Indexada en Latindex



Propietario: Idelcoop Fundación de Educación Cooperativa

Director: Reynaldo Pettinari

Editora: Ana Laura López (Idelcoop)

Comité editorial:

Daniel Plotinsky (Argentina - Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito)
Gabriel Fajn (Argentina - Universidad Nacional de Buenos Aires)
Marisa Duarte (Argentina - IADE Realidad Económica)
Cristina Cravino (Argentina - Universidad Nacional de General Sarmiento)
María Florencia Rodríguez (Argentina - Centro Cultural de la Cooperación)
Gabriela Buffa (Argentina - Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos)
María Eleonora Feser (Argentina - Universidad Nacional de Moreno)
Pablo Imen (Argentina - Idelcoop)
Valeria Mutuberría Lazarini (Argentina - Centro Cultural de la Cooperación)
Gabriela Nacht (Argentina - Centro Cultural de la Cooperación)
Alfredo García (Argentina - Banco Credicoop)
Gustavo Sosa (Argentina - Universidad Nacional de Tres de Febrero)

Comité asesor cooperativo:

Hugo Cabrera (Argentina - Cooperativa Obrera Gráfica Campichuelo Ltda.)
Ariel Guarco (Argentina - Confederación Cooperativa de la República Argentina)
Carlos Heller (Argentina - Banco Credicoop Cooperativo)
Juan Carlos Junio (Argentina - Centro Cultural de la Cooperación)
José Orbaiceta (Argentina - Instituto de Promoción de la Economía Solidaria)
Plácido Peñarrieta (Argentina - Cooperativa Chilavert Artes Gráficas)
Reynaldo Pettinari (Argentina - Banco Credicoop)

Asistente de redacción: María Millán

Comité académico:

Juan Fernando Álvarez (Colombia - Universidad Católica de Colombia, Centro de Investigación Documentación e Información de la Economía pública, social y solidaria de Colombia - CIRIEC)
Rubén Bozzo (Argentina - Fundación Banco Credicoop)
José Luis Coraggio (Argentina - Universidad Nacional de General Sarmiento)
Alfredo García (Argentina - Banco Credicoop)
Gabriel Fajn (Argentina - Universidad Nacional de Buenos Aires)
María Eleonora Feser (Argentina - Universidad Nacional de Moreno)
Pablo Imen (Argentina - Idelcoop)
Juan Pablo Martí (Uruguay - Universidad de la República)
Valeria Mutuberría Lazarini (Argentina - Centro Cultural de la Cooperación)
Adela Plascencia (Argentina - Universidad Nacional de Luján)
Daniel Plotinsky (Argentina - Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito)
Grisel Reyes Nuñez (Puerto Rico - Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico)
Alejandro Rofman (Argentina - Universidad Nacional de Buenos Aires)
Marcelo Ruiz (Argentina - Universidad Nacional de Río Cuarto)
Andrés Ruggeri (Argentina - Universidad Nacional de Buenos Aires)
Alfredo Serrano Mancilla (España - Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica)
Mirna Elizabeth Gutiérrez Sojo (Venezuela - Cooperativa de Trabajadores y Trabajadoras de las Redesocioculturales)
Mirta Vuotto (Argentina - Universidad Nacional de Buenos Aires)
Fernando Aldo Lagrave (Argentina - Universidad Nacional de Río Cuarto)
Marisa Duarte (Argentina - IADE Realidad Económica)
Cristina Cravino (Argentina - Universidad Nacional de General Sarmiento)
María Florencia Rodríguez (Argentina - Centro Cultural de la Cooperación)

Diseño y diagramación: Karen Elizaga

El contenido de los artículos firmados es responsabilidad de sus autores, y no refleja necesariamente la opinión de la dirección de la Revista.
Los artículos pueden ser reproducidos, citando a *Revista Idelcoop* como fuente de origen.



Idelcoop Fundación de Educación Cooperativa

Consejo de Administración

Presidente: Reynaldo Pettinari

Secretario de Actas: Horacio Giura

Tesorero: Gastón Mostaccio

Consejeros: Rubén Bozzo; María Florencia Rodríguez; María Cristina Cravino;

Gisela Emma Cardozo; Natalia Stoppani; Alan Javier Baichman;

Daniel Horacio Tonso; Carolina Beatriz Moreira Da Cunha

Director: Pablo Imen

Montevideo 431 - Piso 7° (C1019ABl)

Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Tel: (011) 5077-8041

www.idelcoop.org.ar



Idelcoop Fundación de Educación Cooperativa es una entidad civil sin fines de lucro creada por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos de la Argentina, con el objeto de promover, realizar y estimular la educación y capacitación cooperativa y los estudios e investigaciones destinados al adelanto y difusión de la doctrina cooperativa, de su práctica y de las ciencias y técnicas vinculadas a ella. Inició sus actividades el 12 de octubre de 1973.

El 6 de junio de 1974, se publica el primer número de la *Revista Idelcoop*, órgano de expresión, síntesis de las distintas actividades de investigación y docencia.

Centrada en la búsqueda en el terreno teórico-práctico de avances en el Movimiento Cooperativo y popular, se propone ser expresión de las experiencias sobre la participación popular e instrumento de polémica y reflexión teórica en Latinoamérica, desde una concepción del Cooperativismo como una práctica social de los pueblos para la independencia y transformación de la sociedad.

Desde esta publicación, se trata de sensibilizar a los dirigentes cooperativos sobre temas de trascendencia para los argentinos y latinoamericanos, se intenta reflexionar teóricamente sobre los problemas de nuestras sociedades y el accionar de las cooperativas, vinculando la satisfacción de las necesidades de los miembros de las cooperativas, la proyección comunitaria y el compromiso popular con las transformaciones orientadas a lograr la definitiva independencia económico-social.

EDITORIAL

REFLEXIONES Y DEBATES

Pág. 6

DISPUTAR EL SENTIDO, SOSTENER LA SOLIDARIDAD
EL TRABAJO COOPERATIVO Y LA ECONOMÍA POPULAR EN LA ENCRUCIJADA
Pág. 11 | DANIELA BRUNO Y MALENA VICTORIA HOPP

SIMPOSIO DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE BANCOS COOPERATIVOS
(ICBA) DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL
Pág. 33 | GABRIELA BUFFA

ESTADO, MOVIMIENTOS POPULARES Y ECONOMÍA SOCIAL. LA NECESIDAD DE
UNA AGENDA PARA RECONSTRUIR LA NACIÓN
ENTREVISTA A GILDO ONORATO, DIRECTOR DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE
ASOCIATIVISMO Y COOPERATIVISMO (IPAC)
Pág. 49 | VALERIA MUTUBERRÍA LAZARINI Y ANA LAURA LÓPEZ

LA LEY DE INVIOABILIDAD DE LA PROPIEDAD PRIVADA Y SU IMPACTO SOBRE
LAS EMPRESAS RECUPERADAS
UN RETROCESO EN CLAVE CONSTITUCIONAL Y SOCIAL. ANÁLISIS CRÍTICO DEL
MENSAJE N° 22/2026 DEL PODER EJECUTIVO NACIONAL
Pág. 64 | MARCELA VIVIANA MACELLARI

60 AÑOS DE REVISTA ACCIÓN
PERIODISMO CON HISTORIA
Pág. 76 | BÁRBARA AÍDA WAPNARSKY

EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS

LA AUDITORÍA EN CLAVE DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE UNA EXPERIENCIA INÉDITA Pág. 92

Cómo crear y sostener una auditoría cooperativa

ENTREVISTA COLECTIVA A CLAUDIO FALBO, ANDREA GRONDONA Y NICOLÁS ZAMPELIS DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA DEL BANCO CREDICOOP

Pág. 100 | PABLO IMEN

PRIMER CENSO DE EMPRESAS RECUPERADAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONOCER PARA GENERAR POLÍTICAS DE ESTADO

Pág. 119 | JOAQUÍN NOYA

COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍAS DIGITALES EN CIRCUITOS CORTOS DE COMERCIALIZACIÓN

DIAGNÓSTICO, PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN EN MERCADO
TERRITORIAL KOLMENA OESTE

Pág. 129 | SANTIAGO ERRECALDE, RUTH MARTÍNEZ Y AIXA CUAGLIA

DOCUMENTOS Y DECLARACIONES

NUEVO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL IMFC CON MANDATO 2026 - 2027

151

1810 - 25 DE MAYO - 2026 CELEBRAMOS LA REVOLUCIÓN DE MAYO

153

NUESTRAS CONVICCIONES Y CREACIONES DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR

DECLARACIÓN DE IMFC POR EL 104º DÍA INTERNACIONAL
DE LAS COOPERATIVAS

156

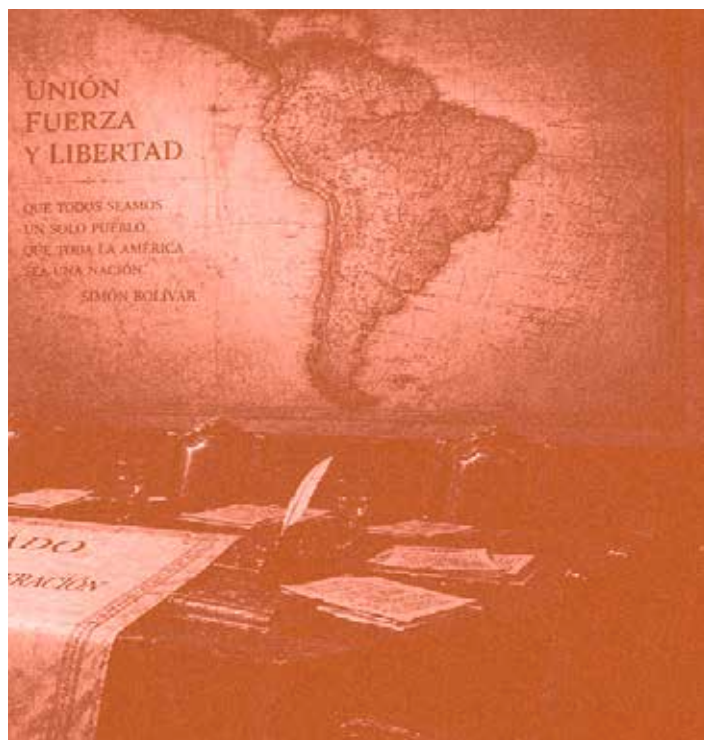
CONSTRUIR UNA PAZ CONJUNTA: LAS COOPERATIVAS DEL MUNDO DEMUESTRAN QUE LA PAZ COMIENZA EN LAS PERSONAS COMUNICADO DE PRENSA DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL POR EL DÍA DE LAS COOPERATIVAS

159

NORMAS DE PUBLICACIÓN | 162

ESCRITURA NO SEXISTA | 165

Descargá todos los artículos en www.idelcoop.org.ar/revista



Este segundo número del 2026 aparece en el marco de acontecimientos que tienen un gran significado para nuestro movimiento cooperativo, en particular por nuestras raíces latinoamericanas y caribeñas.

En relación con la identidad nuestroamericana, se cumplen dos siglos del fallido Congreso Anfictiónico, primer ensayo político institucional para la construcción de la Patria Grande. En su Carta de Jamaica, el 6 de septiembre de 1825 decía nuestro libertador Simón Bolívar:

Es una idea grandiosa pretender formar de todo el Nuevo Mundo en una sola Nación con un solo vínculo que ligue sus partes entre sí y con el todo. Ya que tiene su origen, una lengua, unas costumbres y una religión, debería, por consiguiente, tener un solo gobierno que confederase los diferentes Estados que hayan de formarse; [...] ¡Qué bello sería que el Istmo de Panamá fuese para nosotros lo que el de Corinto para los griegos! Ojalá que algún día tengamos la fortuna de instalar allí un augusto congreso de los representantes de las repúblicas, reinos e imperios a tratar y discutir sobre los altos intereses de la paz y de la guerra, con las naciones de las otras tres partes del mundo. Esta especie de corporación podrá tener lugar en alguna época dichosa de nuestra regeneración...

El Congreso Anfictiónico se inició el jueves 22 de junio de 1826 y dejó de sesionar el sábado 15 de julio de ese año. Su objetivo de construir una Confederación de Naciones del Sur no pudo plasmarse, pero constituye

—por las mismas razones que el libertador venezolano expresa arriba— un programa pendiente.

Además, este 4 de julio se celebró un nuevo Día Internacional de las Cooperativas. En esta oportunidad destacamos dos hechos relevantes. Por un lado, la fuerza del cooperativismo para llevar adelante un modelo económico que ponga en el centro al ser humano en lugar de la ganancia, fue motorizada por el Círculo de Líderes de Cooperativas y Mutuales (CM 50). Se trata de una red creada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para impulsar una economía democrática, pacífica e inclusiva. Esta red busca posicionar el modelo cooperativo como una alternativa real frente a las grandes fortunas globales y como motor para el desarrollo social. Sobre este espacio cabe destacar que el presidente del Banco Credicoop —doctor Honoris Causa Carlos Heller— fue convocado a participar del Círculo en reconocimiento de su labor como dirigente cooperativista y, al mismo tiempo, como representante del proyecto que expresa el Banco Credicoop, una gran cooperativa de Argentina.

Por otro lado, en septiembre se elige un nuevo presidente de la Alianza Cooperativa Internacional y diferentes representaciones han propuesto al dirigente argentino Ariel Guarco para continuar presidiendo una organización que agrupa en el mundo a más de mil millones de cooperativistas, a más de tres millones de cooperativas, al 10% de trabajadores y trabajadoras que sostienen cada día el proyecto de una economía solidaria.

Estos acontecimientos mencionados ocurren en un contexto de grandes novedades, haciéndonos vivenciar un tiempo de cambio epocal. La crisis orgánica del modelo neoliberal, los ingentes cambios en el escenario geopolítico, las transformaciones tecnológicas que —con la IA como nave insignia— suponen fenomenales complejidades, riesgos y oportunidades son elementos que desafían a la humanidad como proyecto colectivo que tiene un destino común.

Así, los claroscuros que atraviesan la vida colectiva nos interpelan como siempre y más que siempre, porque la profundidad de los cambios y la magnitud de las amenazas exigirán enormes dosis de coraje, creatividad, voluntad, inteligencia, organización, acción coordinada y concurrente para que las tensiones, contradicciones, antagonismos y dilemas actuales se superen a través de un proyecto humanista.

En este sentido, los artículos de la edición 249 de *Revista Idelcoop*, invitan a reflexionar, conocer y analizar diferentes experiencias y debates de la economía social y solidaria.

La frase “Pinta tu aldea y serás universal” –atribuida al escritor ruso León Tolstói– plantea partir de las propias realidades y vivencias como una vía para comprender y estar en el mundo. Esta idea es la base de una nueva propuesta de artículos inaugurados en la edición anterior con entrevistas a Carlos Heller y Juan Carlos Junio. Y en esta oportunidad, compartimos una charla (también en formato de entrevista) con integrantes de la Gerencia de Auditoría del Banco Credicoop. En ese diálogo, distintas generaciones recuperan la creación y evolución de un modelo de auditoría coherente y consistente con los valores y principios del cooperativismo transformador.

“Disputar el sentido, sostener la solidaridad. El trabajo cooperativo y la Economía Popular en la encrucijada” analiza los actuales desafíos de las organizaciones solidarias en el contexto de la Argentina de hoy.

En 2026, por su parte, se cumplen 60 años de la *Revista Acción*: un ejemplo de comunicación que nace de una decisión del cooperativismo de crédito para analizar, compartir y difundir miradas del mundo a través de un medio propio. Incluimos en este número un artículo que recorre las intervenciones en el acto conmemorativo del aniversario de *Acción*, una voz diferente a los enfoques y propuestas de los medios hegemónicos.

Otro aporte de este número describe los elementos centrales del Simposio Internacional sobre Instituciones Financieras Cooperativas realizado en mayo en el marco del Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. En particular, se reponen las intervenciones de Ariel Guarco –presidente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)– y de Carlos Heller, presidente del Banco Credicoop.

En la sección de Reflexiones, también compartimos una entrevista a Gil- do Onorato, director del Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC) de la provincia de Buenos Aires. Es una mirada que se posiciona desde la política pública, dando cuenta de una perspectiva comprometida con la producción, el mercado interno y la economía popular. Otro artículo da cuenta –en línea con lo anterior– del Primer Censo de Empresas Recuperadas de la Provincia de Buenos Aires.

En relación al debate parlamentario, se propone un abordaje del proyecto de Ley de Inviolabilidad de la Propiedad privada, haciendo foco en su potencial incidencia sobre las empresas recuperadas.

“Comunicación y tecnologías digitales en circuitos cortos de comercialización” es un texto que sistematiza una experiencia de fortalecimiento

comunicacional de la economía social y solidaria desarrollada por un equipo universitario junto al Mercado Territorial Kolmena Oeste.

Finalmente, se incorporan distintos documentos institucionales de nuestro Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y el comunicado de la ACI por el Día Internacional de las Cooperativas.

Frente a una realidad conmovedora y acuciante, recuperamos el valor de las ideas, el aporte de análisis críticos frente a perspectivas deshumanizantes así como la difusión de enfoques, propuestas, prácticas radicalmente democráticas y de inspiración liberadora. La apuesta por la solidaridad y la justicia son inspiraciones y motores que señalan horizontes y nos invitan a crear un mundo mejor.

DISPUTAR EL SENTIDO, SOSTENER LA SOLIDARIDAD

El trabajo cooperativo y la Economía Popular
en la encrucijada

DANIELA BRUNO Y MALENA VICTORIA HOPP

| 11

SIMPOSIO DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE BANCOS COOPERATIVOS (ICBA) DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL

GABRIELA BUFFA

| 33

ESTADO, MOVIMIENTOS POPULARES Y ECONOMÍA SOCIAL. LA NECESIDAD DE UNA AGENDA PARA RECONSTRUIR LA NACIÓN

Entrevista a Gildo Onorato, director del Instituto
Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC)

VALERIA MUTUBERRÍA LAZARINI
Y ANA LAURA LÓPEZ

| 49

LA LEY DE INVIOABILIDAD DE LA PROPIEDAD PRIVADA Y SU IMPACTO SOBRE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

Un retroceso en clave constitucional y social.
Análisis crítico del Mensaje N° 22/2026
del Poder Ejecutivo Nacional

MARCELA VIVIANA MACELLARI

| 64

60 AÑOS DE *REVISTA ACCIÓN*

Periodismo con historia

BÁRBARA AÍDA WAPNARSKY

| 76

Disputar el sentido, sostener la solidaridad

EL TRABAJO COOPERATIVO Y LA ECONOMÍA POPULAR EN LA ENCRUCIJADA

POR DANIELA BRUNO¹ Y MALENA VICTORIA HOPP²

Resumen

El artículo analiza los efectos de las políticas del gobierno de Javier Milei sobre la economía popular, social, solidaria en Argentina. Es resultado de un conversatorio realizado en marzo de 2026 que reunió investigadoras y referentas de organizaciones sociales y cooperativas para discutir cómo se fue consolidando una profunda estigmatización digital y gubernamental contra los trabajadores de este sector, quienes son frecuentemente definidos despectivamente como "planeros" o asociadas a "cooperativas corruptas". Esta narrativa moral, que exalta el mérito individual, busca legitimar el desmantelamiento de políticas públicas, la persecución de cooperativas y el vaciamiento de instituciones estatales. Frente a un malestar que atraviesa el mundo del trabajo, vinculado con la precarización y la desvalorización de diversas ocupaciones, el texto advierte sobre la desinstitucionalización del sector y el avance de un Estado enfocado en lógicas punitivas y de asistencia individual. Para resistir, las organizaciones territoriales hibridan recursos y fortalecen redes de cuidado comunitario. Finalmente, el documento subraya la urgencia de romper el cerco algorítmico de las redes sociales y de encuentros cara a cara para construir narrativas alternativas que revaloricen el trabajo colectivo, la solidaridad y la justicia social.

Palabras Clave: economía popular, social, solidaria, política pública, nuevas derechas, trabajo, organización colectiva.

Revista Idelcoop, N° 249,
Disputar el sentido, sos-
tener la solidaridad. El
trabajo cooperativo y la
Economía Popular en la
encrucijada

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 11-32 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Doctora en Ciencias Sociales (UBA), magister en planificación y gestión de procesos comunicacionales (UNLP), comunicadora Social (UBA). Investigadora del Instituto de Investigaciones Gino Germani (FSOC-UBA) y del Centro de Investigación y Estudios sobre Opinión Pública (FPyCS-UNLP).

Correo electrónico: dbruno@sociales.uba.ar

² Doctora en Ciencias Sociales, magister en Políticas Sociales y licenciada en Trabajo Social (UBA). Investigadora del CONICET y del Instituto de Investigaciones Gino Germani. Integrante del Departamento de Economía Social, Cooperativismo y Autogestión del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

Correo electrónico: malenavhopp@gmail.com

Resumo

Disputar o sentido, sustentar a solidariedade. O trabalho cooperativo e a Economia Popular na encruzilhada

O artigo analisa os efeitos das políticas do governo de Javier Milei sobre a economia popular, social e solidária na Argentina. É resultado de uma roda de conversa realizada em março de 2026, que reuniu pesquisadoras e lideranças de organizações sociais e cooperativas para discutir como foi se consolidando uma profunda estigmatização digital e governamental contra as/os trabalhadoras/es desse setor, frequentemente definidos de forma depreciativa como "planeros" (beneficiários de programas sociais) ou associados a "cooperativas corruptas". Essa narrativa moral, que exalta o mérito individual, busca legitimar o dismantelamento de políticas públicas, a perseguição às cooperativas e o esvaziamento de instituições estatais. Diante de um mal-estar que atravessa o mundo do trabalho, relacionado à precarização e à desvalorização de diversas ocupações, o texto alerta para a desinstitucionalização do setor e o avanço de um Estado voltado para lógicas punitivas e de assistência individual. Para resistir, as organizações territoriais hibridizam recursos e fortalecem redes de cuidado comunitário. Por fim, o documento ressalta a urgência de romper o cerco algorítmico das redes sociais e promover encontros presenciais para construir narrativas alternativas que valorizem o trabalho coletivo, a solidariedade e a justiça social.

Palavras-chave: economia popular, economia social e solidária, políticas públicas; novas direitas, trabalho, organização coletiva.

Abstract

Contesting meaning, sustaining solidarity: Co-operative work and the Popular Economy at a crossroads

This article analyzes the effects of the policies of Javier Milei's government on the Popular, Social and Solidarity Economy in Argentina. It is the result of a discussion held in March 2026 that brought together women researchers and leaders of social organizations and co-operatives to discuss how deep-seated digital and government-driven stigmatization has developed against workers in this sector, who are frequently disparagingly described as "planeros" or associated with "corrupt co-operatives." This moral narrative, which extols individual merit, seeks to legitimize the dismantling of public policies, the persecution of co-operatives, and the hollowing out of state institutions. In response to a widespread discontent in

the world of work, linked to precarious employment and the devaluation of various occupations, the article warns of the sector's deinstitutionalization and the advance of a state focused on punitive approaches and individual assistance. To resist, territorial organizations combine different resources and strengthen community care networks. Finally, the article emphasizes the urgent need to break through the algorithmic enclosure of social media and create spaces for face-to-face encounters in order to construct alternative narratives that revalue collective work, solidarity, and social justice.

Keywords: Popular Economy, Social and Solidarity Economy, public policies, new right-wing movements, work, collective organization.

La asunción de Milei a la presidencia de la Nación en diciembre de 2023, de la mano del espacio de ultraderecha La Libertad Avanza, implicó una profunda reconfiguración de los sentidos sociales en torno al trabajo, la asistencia y la organización colectiva. En el escenario actual, las narrativas de estigmatización y los procesos de desmantelamiento de las políticas públicas destinadas al sector cooperativo y de la economía social y popular no solo afectan la sostenibilidad material de miles de experiencias, sino que intentan erosionar la legitimidad misma de estas formas de trabajo.

Frente a la consolidación de discursos que oponen el “mérito individual” a la “organización comunitaria”, nos urgía encontrarnos y con esa intención, el 30 de marzo de 2026 celebramos un conversatorio, con la intención de crear un espacio de reflexión crítica y acción política, de intercambio entre academia, referentes territoriales y movimientos sociales, para analizar cómo se producen estos sentidos y cómo podemos construir narrativas alternativas que pongan en valor el trabajo social, solidario, cooperativo; la potencia de lo colectivo y las políticas públicas.

Contamos con la presencia de investigadoras e integrantes de organizaciones de la economía social y popular que compartieron hallazgos de investigaciones recientes y experiencias sobre la estigmatización digital, la retórica gubernamental, el concepto de “merecimiento” en la política social y la persecución al sector cooperativo y de la economía popular, social y solidaria. Las participantes del panel fueron: Daniela Bruno, Malena Victoria Hopp, Eliana Lijterman, Magui Fernández Valdez, María Victoria Deux Marzi y Dina Sánchez.

Las presentaciones analizaron la coyuntura desde cinco dimensiones: 1. La construcción del estigma en la era digital; 2. El “merecimiento” y la moral neoliberal del trabajo; 3. Perse-

Contamos con la presencia de investigadoras e integrantes de organizaciones de la economía social y popular que compartieron hallazgos de investigaciones recientes y experiencias sobre la estigmatización digital, la retórica gubernamental, el concepto de “merecimiento” en la política social y la persecución al sector cooperativo y de la economía popular, social y solidaria.

cución y desarticulación de la solidaridad; 4. Sostenibilidad e institucionalidad de estos sectores del trabajo en disputa; 5. Resistir y disputar la estigmatización desde la economía popular organizada.

En este artículo recuperamos dichas intervenciones, el debate y los intercambios desarrollados y sumamos un cierre con una propuesta para seguir pensando estos temas y fortaleciendo la disputa por la solidaridad desde la organización colectiva.

DANIELA BRUNO³

Bienvenidos y bienvenidas y gracias por estar acá. Hablo en nombre de un equipo de profesores investigadores, en su mayoría, de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, algunos⁴ aquí presentes. Aquí están Ramiro Coelho,

³ Investigadora del Área de Estudios Urbanos del Instituto de Investigaciones Gino Germani (FSOC-UBA) y del Centro de Investigación y Estudios sobre Opinión Pública de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP).

⁴ El uso de lenguaje inclusivo no binario para la transcripción de las presentaciones del conversatorio fue una decisión de las autoras del artículo.



Brenda Gamba y Nazarena Sciola, el equipo también está integrado por Constanza Lupi, Victoria Pedrido y María Florencia Mena.

Queremos compartir los resultados de un estudio de la conversación social digital sobre planes sociales, en la red social X, desde las elecciones PASO del 2023 y durante el primer año de la gestión de Javier Milei en el ejecutivo nacional. Lo que voy a presentar es un análisis orientado a identificar las voces más influyentes en la configuración del problema público de la protección social de trabajadores/as no asalariados y que no alcanzan un piso de dignidad, y de las políticas para abordarlo, popularmente denominadas “planes sociales”.

El análisis se articuló en cuatro líneas de indagaciones complementarias y convergentes: la cobertura informativa; los sitios institucionales y redes sociales de funcionarios públicos con competencia en la temática de la ministra de Capital Humano, Sandra Pettovello, el presidente Javier Milei y el entonces vocero de la Presidencia, Manuel Adorni; las redes sociales de la Unión de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía Popular (UTEP) y las cuentas influyentes, que seleccionamos según las métricas de la plataforma, que exhibieron posiciones abiertamente disímiles sobre el tema. Prestamos especial atención a las publicaciones seleccionadas a partir de las palabras clave: planeros/as, pla-

“Milei tiene un registro retórico propio de un panelista de televisión o de campaña. Adopta explícitamente el modelo Trump para quien la gestión se ejerce a fuerza de *tuits* y *likes*. Por eso habrán escuchado decir que es el presidente *influencer*, que mantiene la atención pública por vía de la intensidad y usa la inteligencia artificial para la producción de imágenes muy pregnantes, en un ecosistema mediático muy saturado de información donde todes compiten por llamar la atención, nuestra atención.”

DANIELA BRUNO

nes sociales, potenciar trabajo, volver al trabajo y salario social complementario.

En esta presentación vamos a focalizar en el encuadre y el tratamiento de los planes y sus destinatarios o receptores, pero en nuestra investigación también nos detuvimos en los rasgos de la comunicación gubernamental del mileísmo, algo que quisiera reseñar muy brevemente porque explica, en parte, la capacidad de este gobierno para modelar el debate público sobre esta cuestión en el territorio digital.

Como ustedes saben, Milei tiene un registro retórico propio de un panelista de televisión o de campaña. Adopta explícitamente el modelo Trump para quien la gestión se ejerce a fuerza de *tuits* y *likes*. Por eso habrán escuchado decir que es el presidente *influencer*, que mantiene la atención pública por vía de la intensidad y usa la inteligencia artificial para la producción

“Estos rasgos distintivos se despliegan en un contexto de furia cotidiana contra el periodismo, disciplinamiento y ataques sistemáticos contra periodistas supuestamente ensobrades, lo que produce intimidación, autocensura y limitación de oportunidades para les profesionales.”

DANIELA BRUNO

de imágenes muy pregnantes, en un ecosistema mediático muy saturado de información donde todes compiten por llamar la atención, nuestra atención. Y además están sus milicias digitales, que apoyan al gobierno, disciplinan y amedrentan a las voces disidentes y en definitiva trabajan en la amplificación de la narrativa gubernamental.

Estos rasgos distintivos se despliegan en un contexto de furia cotidiana contra el periodismo, disciplinamiento y ataques sistemáticos contra periodistas supuestamente ensobrades, lo que produce intimidación, autocensura y limitación de oportunidades para les profesionales.

Pero al hostigamiento verbal, se suma la avanzada sobre el sistema de medios: el desguace y cierre de medios estatales como la agencia Télam, Radio Nacional y TV Pública; y la suspensión total del gasto estatal en publicidad oficial, que impacta en las finanzas de los medios privados. Esta táctica combinada de ataque frontal y restricción financiera sumada al estilo retórico que antes describí fue determinante para que el gobierno pudiera fijar la agenda y los términos del debate público de éste y otros asuntos.

Algo más que quiero agregar antes de pasar a los resultados de la investigación, es que la construcción discursiva de los planes y los “planeros” que encontramos hoy en la retórica gubernamental, tiene sus antecedentes en las gestiones presidenciales de Mauricio Macri y de Alberto Fernández. En esas gestiones ya se venía cercenando la mediación de la organización popular, evitando la denominación de “economía popular”, propiciando la descolectivización y eludiendo el reconocimiento de la condición de trabajadores/as sin acceso a la protección. Algo similar podemos decir del tratamiento mediático, incluso antes de las redes. El discurso mediático siempre tiende a despolitizar el conflicto social y suele ver a les pobres como víctimas sin agencia política. Pero si están organizades, aparece el estigma del clientelismo político y la corrupción política. Con esto quiero decir que lo que encontramos ahora no es lo mismo, pero ya se venía construyendo.

Ahora sí los resultados. En la narrativa gubernamental, lo que observamos como novedoso es la presentación de los planes sociales como mecanismos de dominación política y reproducción de la miseria. Observamos un desplazamiento discursivo, que convierte a les beneficiaries de “vagos” a “víctima extorsionada” por les líderes de organizaciones y movimientos sociales populares, llamados “gerentes de la pobreza”, la “superministra” Pettovello, referida en las publicaciones como “aniquiladora de la pobreza”, inscribe su rol y gestión en una narrativa heroica centrada en la eliminación de la pobreza y los intermediarios, la lucha contra la corrupción y la extorsión de los dirigentes a costa de los pobres, y la devolución de la dignidad a partir del acceso al trabajo genuino.

Los medios periodísticos, sobre todo la prensa de alcance nacional, pusieron el foco en la decisión del gobierno nacional de eliminar intermediarios, lo que interpretaron como una

“Observamos un desplazamiento discursivo que convierte a los beneficiarios de ‘vagos’ a ‘víctima extorsionada’ por los líderes de organizaciones y movimientos sociales populares, llamados ‘gerentes de la pobreza’.”

DANIELA BRUNO

quita de poder y una declaración de guerra del gobierno a estas organizaciones.

Las cuentas influyentes replicaron y reforzaron este encuadre. Incluso las cuentas de X que podríamos identificar como opositoras al gobierno, recurrieron a las mismas referencias estigmatizantes. Es decir, aun intentando disputar el sentido, reforzaron los términos del debate que propuso el oficialismo al referir al plan como un “beneficio peronista” en lugar de un derecho. También lo refuerzan cuando lo usan como categoría moral y contrafigura de les que sí trabajan y/o por alguna razón sí “merecen”, como cuando cierto candidato de la oposición aclaró que les científiques del CONICET y les jubilados no eran planeros. O como cuando algunos medios opositores, para desviar la crítica de los trabajadores informales, denunciaron a les “planeros vip” quienes recibían beneficios o subsidios estatales desde posiciones de privilegio o corporativas, reforzando el estigma social. En pocas palabras, lo que vemos en la conversación digital en X es una profundización de la estigmatización del sujeto político popular en un contexto de polarización del debate, demandas de «mano dura» y judicialización. Porque es en la justicia donde se les lleva para definir el alcance de los derechos sociales y políticos.

Y para cerrar quiero referirme a la metanarrativa, el gran relato de fondo: la mención a la

intervención estatal, a las políticas públicas y en particular las políticas sociales, se vuelve difusa e inespecífica; el problema que la política vino supuestamente a resolver (la protección social del trabajo informal) queda totalmente desdibujado. Es un enorme desafío articular un discurso que recupere la dimensión de los derechos sociales universales, eludiendo la trampa de la moralidad y del merecimiento impuesta por el gobierno que prospera en un suelo moral que se ha ido consolidando con el tiempo. Hicimos esta investigación y estamos acá con la idea de aportar un insumo para franquear barreras retóricas, enmarcar el debate de la protección en otros términos y recuperar la capacidad de incidencia de les trabajadores organizados en las discusiones sobre las políticas para el sector. Gracias.

MALENA VICTORIA HOPP⁵ Y
ELIANA LIJTERMAN⁶

Vamos a compartir algunas reflexiones que surgen de nuestra investigación en el marco del Grupo de Estudios sobre Política Social y condiciones de Trabajo, del Instituto de Investigaciones Gino Germani (FSOC-UBA). Hoy nos interesa repensar esa investigación en clave de los desafíos de la acción política y de la acción discursiva.

Retomando experiencias de investigación previas de nuestro equipo, realizamos un trabajo de campo con grupos focales en las vísperas de la elección de Milei como presidente, entre los años 2022 y 2023. Buscábamos aproximarnos a los debates sociales sobre las políticas sociales, la protección social y su legitimidad o su

⁵ Investigadora independiente del CONICET con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani, en donde coordina el Grupo de Estudios sobre Política Social y Condiciones de Trabajo del Departamento de Economía Social, Cooperativismo y Autogestión del Centro Cultural de la Cooperación.

⁶ Investigadora adscripta del Instituto de Investigaciones Gino Germani e integrante del Grupo de Estudios sobre Política Social y Condiciones de Trabajo.

“Entre los años 2022 y 2023, en todas las discusiones encontramos un malestar muy notorio y extendido en relación con el propio trabajo. Ese malestar estaba generalizado, no solo se presentaba entre los grupos de trabajadores informales o no asalariados, en general, los más vulnerables o sujetos a la precariedad en el mundo del trabajo.”

MALENA VICTORIA HOPP Y ELIANA LIJTERMAN

ilegitimidad, desde la perspectiva de distintos grupos de trabajadores y trabajadoras. Los grupos buscaron contemplar la diversidad y heterogeneidad del mundo laboral de la Argentina actual y reunieron personas trabajadoras asalariadas, formales e informales, autónomas, de plataformas, de la economía popular y de la economía social. En particular analizamos las críticas “desde abajo” a los llamados planes sociales. Lo distintivo de esta investigación, y que creemos que enriquece la reflexión sobre estigmatización de los planes sociales, es que no trabajamos solo desde la mirada de los y las destinatarias de esas políticas (que es lo más habitual) sino también desde la de otros grupos sociales.

Para empezar, queremos mencionar un primer emergente de la discusión de los grupos, algo paradójico, que nos permitió empezar a “tirar del hilo”. En todas las discusiones encontramos un malestar muy notorio y extendido en relación con el propio trabajo. Ese malestar estaba generalizado, no solo se presentaba entre los grupos de trabajadores informales o no asalariados, en general, los más vulnerables o sujetos a la precariedad en el mundo del tra-

bajo. Una de las primeras sorpresas de aquel momento era que ese malestar también estaba presente en el universo del empleo formal. Hoy abundan los análisis sobre trabajadores/as pobres, pero hace pocos años atrás se trataba de una problemática que recién empezaba a percibirse y que no era tan evidente. Este malestar que observamos venía a confirmar en el plano subjetivo, algo que empezaba a circular en las estadísticas: que la precariedad y la inestabilidad también se extendían en el mundo del trabajo formal.

Ese malestar era muy diverso. No tenía sólo que ver con la insuficiencia de los ingresos, la falta de acceso a la seguridad social, la intensificación del tiempo de trabajo, sino también con la desvalorización de las actividades que llevaban adelante en sus trabajos. Esta es una cuestión que en la economía popular se expresa de forma muy radical, especialmente cuando se criminalizan ciertas actividades o cuando se disputa el reconocimiento del valor social del trabajo que se hace, pero también lo observamos en grupos de trabajadores y trabajadoras de baja calificación y entre aquellos que trabajaban en el Estado. También había una percepción de que el trabajo que hacían, aunque tenía valor para ellos, no era adecuadamente reconocido por los demás. Frente a las dicotomías “ordenadoras” de los diagnósticos sobre los problemas en el mundo laboral (formal-informal, asalariado-no asalariado), hoy parece que la situación es diferente.

Estos distintos aspectos del malestar expresaban cierta frustración en relación con la perspectiva o expectativa de vivir del propio trabajo. Esta pretensión frustrada movilizaba demandas de protección para sí, para aquellos que trabajaban, que por eso merecían protecciones, y que, por distintas circunstancias, el ámbito del trabajo no ofrecía. Lo paradójico de la situación es que ese malestar, movilizador de demandas de protección para sí frente al

Estado, convive con una crítica hacia las protecciones que reciben otros. Un otro que no es cualquier otro, sino el sector más vulnerable de entrada al mundo del trabajo, porque lo que se criticaba eran los planes sociales.

Una nota de margen que conecta estos procesos de hace unos años con la realidad de hoy: por un lado, el presente muestra el avance de un proceso de reforma laboral, que incrementará el malestar vinculado con la inestabilidad, con la desprotección, y que va a venir incluso a institucionalizar la precariedad. Por otro lado, la sospecha hacia los planes sociales parece haberse vuelto oficial y pretende convertirse en norma con el proyecto de eliminación del Programa Volver al Trabajo, continuidad del Potenciar Trabajo, que garantizaba una prestación del valor de medio salario mínimo, vital y móvil para trabajadores/as de la economía popular bajo la figura del salario social complementario. Estos dos aspectos que convivían en los grupos focales atraviesan las transformaciones actuales de las políticas laborales y sociales.

Volviendo a nuestra investigación, nos comenzamos a preguntar qué elementos permitían la convivencia, en el discurso social, de ambas cuestiones, la demanda de protección del Estado para sí y el cuestionamiento hacia los planes sociales para los grupos más afectados por problemáticas sociolaborales tan generalizadas.

En primer lugar, en la discusión de los grupos focales se visualizaba como una falla la persistencia en el tiempo de programas sociales que, se supone, debían ser transitorios. De acuerdo con algunos participantes, la continuidad indefinida en el tiempo de los planes venía a manifestar la existencia de una crisis persistente del trabajo, cuyo abordaje se postergaba, y que solo tenía una solución de baja escala. En sus términos, “la lógica del plan” era una “solución asistencial” a esta crisis. La reproducción en el tiempo de la “lógica del plan” generaba, desde

“En la discusión de los grupos focales se visualizaba como una falla la persistencia en el tiempo de programas sociales que, se supone, debían ser transitorios. De acuerdo con algunos participantes, la continuidad indefinida en el tiempo de los planes venía a manifestar la existencia de una crisis persistente del trabajo, cuyo abordaje se postergaba, y que solo tenía una solución de baja escala. En sus términos, “la lógica del plan” era una “solución asistencial” a esta crisis.”

MALENA VICTORIA HOPP Y ELIANA LIJTERMAN

la perspectiva de los y las participantes, nuevos problemas.

Por un lado, estos llamaban la atención sobre la perpetuación de una modalidad de intervención que presenta un déficit respecto del vínculo con el mundo del trabajo. La mirada de cómo debía ser el lazo deseable entre el trabajo y la asistencia a veces se volvía un poco genérica, sobre todo en los grupos que estaban más distantes a la gestión cotidiana de los programas sociales. Desde esta posición, se apelaba a una intervención capaz de formar capacidades, alentar la movilidad, “no dar la caña, sino enseñar a pescar”. Esto era discutido desde los grupos de trabajadores y trabajadoras de la economía social y popular, o al menos complejizado, porque la idea de profundizar o adecuar el lazo entre la asistencia y el trabajo se formulaba en términos distintos: desde la demanda de apoyos técnicos del Estado para una mejora productiva o para la sostenibilidad de los emprendimientos, las adecuaciones en las normas

“De allí el carácter problemático de su continuidad, porque con ella se irían promoviendo formas de vida no respetables, representadas con la idea, generalizada, de “vivir del plan”. Esta expresión condensa la forma de vida de quienes, alejados del trabajo, dependen y sacan provecho de un apoyo provisto por la sociedad. Frente a ellos, se delimita el nosotros, el de “la gente de bien”, retomando palabras del discurso que se haría oficial poco después. De ahí que la crítica hacia los planes sociales asuma una insoslayable connotación ética y moral.”

MALENA VICTORIA HOPP Y ELIANA LIJTERMAN

burocráticas en las que se desarrollan, el registro y las estadísticas laborales vinculadas al sector, entre otras cuestiones.

Un segundo elemento que se presentaba de manera transversal en los grupos focales es que esta “lógica del plan”, desacoplada del mundo del trabajo, generaría situaciones de dependencia en la medida en que se sostiene en el tiempo. De allí el carácter problemático de su continuidad, porque con ella se irían promoviendo formas de vidas no respetables, representadas con la idea, generalizada, de “vivir del plan”. Esta expresión condensa la forma de vida de quienes, alejados del trabajo, dependen y sacan provecho de un apoyo provisto por la sociedad. Frente a ellos, se delimita el nosotros, el de “la gente de bien”, retomando palabras del discurso que se haría oficial poco después. De ahí que la crítica hacia los planes sociales asu-

ma una insoslayable connotación ética y moral.

Desde hace más de diez años venimos indagando en nuestras investigaciones la emergencia de este cuestionamiento hacia los planes sociales. En esta coyuntura nos preguntamos por las novedades del presente, por aquello que no habíamos logrado ver antes, por aquellos elementos que se alteraron. En ese sentido, encontramos un lazo reforzado entre la idea de “vivir del plan” y la figura del “abuso”. Si bien este elemento estaba presente antes, en esta investigación se presentó con mayor radicalidad. Se trata de un abuso de los planes sociales que no alcanza solo a los destinatarios y destinatarias, sino también a las organizaciones y a todo intermediario en la gestión. Además, esta fuerte presencia del abuso generaba una reacción de violencia y animosidad, que no habíamos registrado en los grupos focales realizados años atrás. Frases como “laburá, carajo” nos alertaron de este punto.

En el discurso oficial actual, principalmente del Ministerio de Capital Humano, esta denuncia es permanente. La posibilidad, hoy cierta, de cerrar el Programa Volver al Trabajo, está directamente vinculada con el estigma construido previamente. También el recorte de recursos a los comedores y espacios de cuidado comunitario o la amenaza permanente del cierre de la Subsecretaría de Integración Sociourbana. Todos estos son ejemplos del modo en que esta narrativa que estigmatiza a la organización popular tiene efectos materiales concretos y afecta a todo un conjunto de políticas y acciones estatales en las que participan las organizaciones como intermediarias o que han sido parte del propio diseño de las políticas. Estas experiencias son las que hoy están bajo sospecha y deslegitimadas.

Entonces, ¿qué tipo de intervención aparece como deseable entre los y las trabajadoras que participaron de nuestra investigación? Una

capaz de alentar e impulsar para el progreso personal, cuyo horizonte sea salir del plan. Esta idea también era sostenida por personas titulares de programas sociales, que son precisamente quienes despliegan una lucha cotidiana para que las tareas que realizan sean reconocidas como trabajo. Por ejemplo, una trabajadora de la economía popular nos decía: “el Estado debería apoyarnos por un determinado tiempo para que vos generes algo, tu productividad y después dar espacio a otro, decir ya está, hasta acá llegué, gracias”. Entonces es una idea que sobrevuela y llega también a quienes son destinatarios/as de estos programas.

Lo que queremos subrayar es que este sentido común está bastante alineado con el modo en que se justifica hoy la baja del Volver al Trabajo y su reemplazo por esta modalidad de *vouchers* de capacitación laboral. La legitimidad de este curso de acción y de la crítica hacia las intervenciones hasta ahora existentes tiene que ver con esta construcción previa del estigma y la reacción violenta que constituye una “marca de época” hacia los titulares del programa, pero también hacia las organizaciones colectivas que los promueven, que los gestionan y que muchas veces transforman esos recursos escasos que la política social provee en la satisfacción efectiva de necesidades materiales y simbólicas. Se trata de un proceso de largo aliento que ha vuelto decible la pretensión de eliminar los planes sociales y ha hecho posible hacerlo.

Nos quedan algunas preguntas para pensar la acción política y la posibilidad de construir una narrativa alternativa. Por un lado, la pregunta respecto de qué tienen en común y cómo se conectan los distintos malestares que experimenta el conjunto de la clase trabajadora y cuáles son los aportes concretos que el sector de la economía popular y social realiza cotidianamente para sostener la vida en los territorios. Estas son dos cuestiones que creemos que

“¿Qué tipo de intervención aparece como deseable entre los y las trabajadoras que participaron de nuestra investigación? Una capaz de alentar e impulsar para el progreso personal, cuyo horizonte sea salir del plan. Esta idea también era sostenida por personas titulares de programas sociales, que son precisamente quienes despliegan una lucha cotidiana para que las tareas que realizan sean reconocidas como trabajo.”

MALENA VICTORIA HOPP Y ELIANA LIJTERMAN

hay que visibilizar. Volver a poner el foco en lo que hacen, en lo que aportan y, a la vez, en *lo que nos une como trabajadores y trabajadoras* en este malestar. Es urgente problematizar las fronteras sociales y simbólicas –tematizadas como morales y éticas– que son las que contribuyen a que la experiencia de ese malestar sea vivida como una situación individual.

Es clave construir una narrativa que pueda volver a poner sobre la mesa las causas socioeconómicas estructurales que llevan a estos problemas y que además atraviesan a los distintos grupos del mundo del trabajo, no solo a los que reciben planes. Y esto viene de la mano de reconocer también la interdependencia, la necesidad de cuidados y protecciones como una característica de toda persona. Nadie puede vivir sin cuidados, sin apoyo.

Necesitamos volver a explicar el problema de los planes, pero en una clave que vuelva al registro laboral de la cuestión. En el discurso dominante actual, pero también de gestiones previas, en el sentido común, el trabajo en el

sector privado se ve como la solución, como “la salida” de los planes. Se dice mucho menos de lo que pasa con el trabajo en el sector privado como “puerta de entrada” a los planes. ¿Qué problemas tiene el mundo del trabajo? ¿Qué problemas tienen estos trabajos respecto de la desprotección?

Porque no estamos hablando de dos personas, sino de más de 950.000 titulares de estos programas. Frente a esta persistencia de la idea de “modernización del trabajo” que trae la reforma laboral, una nueva narrativa podría orientarse a disputar esa idea de flexibilización de las normas existentes como la única estrategia posible y volver a traer a la discusión qué trabajos se reconocen, cuáles se protegen y cuáles siguen como telón de fondo de las más profundas desigualdades.

“La legitimidad de este curso de acción y de la crítica hacia las intervenciones hasta ahora existentes tiene que ver con esta construcción previa del estigma y la reacción violenta que constituye una “marca de época” hacia los titulares del programa, pero también hacia las organizaciones colectivas que los promueven. Se trata de un proceso de largo aliento que ha vuelto decible la pretensión de eliminar los planes sociales y ha hecho posible hacerlo.”

MALENA VICTORIA HOPP Y ELIANA LIJTERMAN

MAGUI FERNÁNDEZ VALDEZ⁷

Voy a compartir una investigación que tiene dos partes, realizada desde la Mutual de Lxs Trabajadorxs de la Industria Tecnológica y en articulación con **Mover**, que es mi cooperativa de base.

Los informes están publicados en <https://mit.org.ar/trama-normativa/>. Voy a tratar de ir velozmente por algunos puntos de los informes para compartir algunas preguntas e ideas en este contexto, porque si bien son del año pasado, los tiempos de Milei evolucionan muy rápido. Lo que miramos específicamente en esta investigación fue el impacto de las políticas de Milei en el 2024 sobre el sector de cooperativas y mutuales.

En el primer informe trabajamos con bases de datos públicas del INAES, todas las resoluciones que sacó el INAES e información de diferentes áreas del gobierno Nacional en relación con las cooperativas y mutuales.

La segunda etapa de este trabajo se trató de complementar ese diagnóstico cuantitativo con la realización de diez entrevistas a cooperativas lideradas por mujeres y disidencias de diferentes lugares del país.

Voy a compartir algunos números: históricamente se crearon en Argentina más de 70.000 cooperativas, de las cuales el 75% hoy no está vigente. O sea, la cantidad de cooperativas que logra sobrevivir del total es más o menos, el 25%.

Armamos un indicador que llamamos *tasa de permanencia* para analizar cuántas cooperativas de las que se crearon en cada gobierno lograron sobrevivir hasta hoy. El primer gobierno

⁷ Integrante de la Mutual de trabajadorxs de la tecnología y el conocimiento (MIT). Presidentx de Mover Cooperativa

“Lo que miramos específicamente en esta investigación fue el impacto de las políticas de Milei en el 2024 sobre el sector de cooperativas y mutuales.”

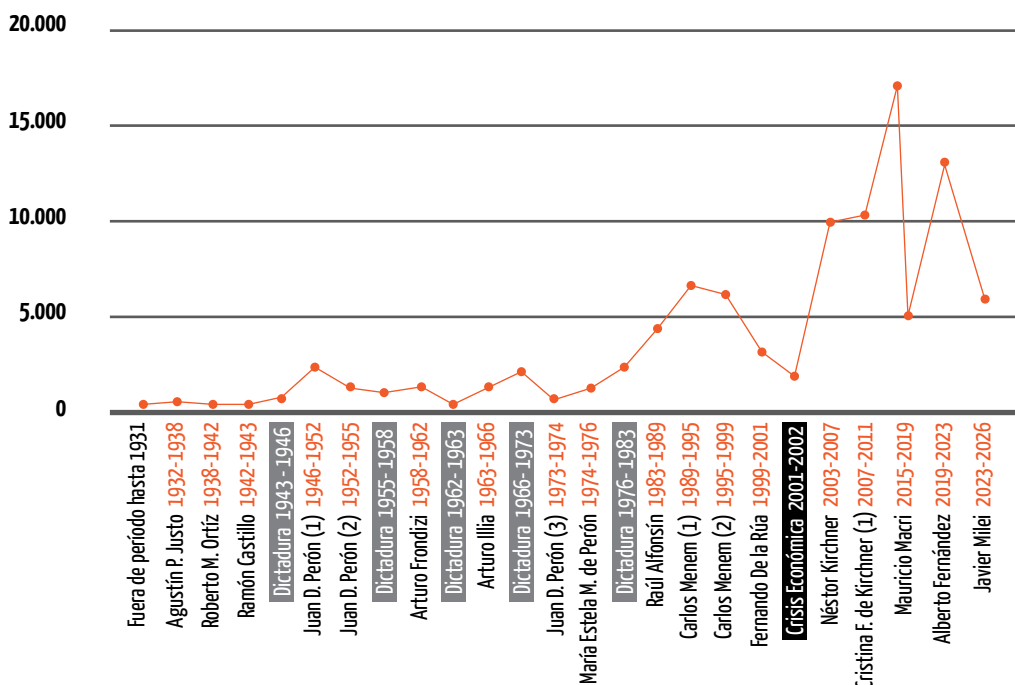
MAGUI FERNÁNDEZ VALDEZ

de Juan Domingo Perón (1946-1952) es el que tiene una tasa de permanencia más alta, con un 40%. Y después lo que vimos fue lo obvio: que en las dictaduras baja este número y ya en la democracia empieza a subir la creación de cooperativas. Ahí hay como un serrucho con los gobiernos del kirchnerismo, de Mauricio Macri, de Alberto Fernández y de Milei.

Sobre el periodo de Milei los datos confirman que se dieron cuatro estrategias complementarias, que tienen que ver con el desarrollo de un escalonamiento punitivo en lo normativo, una persecución política del sector, la estigmatización en lo discursivo y un desfinanciamiento rotundo del INAES. Ahora voy a desarrollar un poco cada cosa. Con la mirada del hoy, sumáramos un quinto punto que es la falta de respuesta por parte de las organizaciones que, en el 2024, quizás estábamos un poco más esperanzadas. Estábamos estudiando esto en ese momento y ahora creo que estaría bien considerarlo como una quinta pata de esta cuestión.

Esto tiene que ver básicamente con un montón de políticas discrecionales que se dieron, con

Gráfico 1: Impacto de las políticas públicas en el desarrollo del cooperativismo y el mutualismo en Argentina



“Sobre el periodo de Milei los datos confirman que se dieron cuatro estrategias complementarias, que tienen que ver con el desarrollo de un escalonamiento punitivo en lo normativo, una persecución política del sector, la estigmatización en lo discursivo y un desfinanciamiento rotundo del INAES.”

MAGUI FERNÁNDEZ VALDEZ

todas las resoluciones que fueron atacando diferentes puntos vinculados con el espíritu de las cooperativas. Por ejemplo, si las cooperativas tenían su domicilio compartido entre diferentes cooperativas, entonces consideran que eso es un uso no natural de la figura cooperativa. Y entonces iban en un listado para suspenderlas. En un momento, para traer otro ejemplo, en la gestión anterior se incorporó una cosa que se llamaba Legajo Multipropósito, que está vinculado a la digitalización de las cooperativas. Bueno, todas las entidades que no habían actualizado ciertas partes de ese proceso también eran identificadas para suspenderlas. Se dieron diferentes cuestiones de ataques muy puntuales.

Eso se complementa también con que bajaron la resolución 1000/2021 Renovar que permitía la creación de cooperativas de tres integrantes. Con esto obligaron a una readecuación de estas entidades a cooperativas de seis integrantes. También se dio la prohibición de creación de cooperativas en tres sectores específicos: limpieza, seguridad y correo.

Todo eso combinado con una participación muy activa de diferentes referentes de La Li-

bertad Avanza en los medios de comunicación anunciando el cierre de cooperativas. Hay un montón de notas de Manuel Adorni hablando del cierre de unas 11.000 cooperativas.

Para mostrar los efectos de los ataques que sufrieron las cooperativas en diferentes planos, podemos analizar los números: el mileísmo intimó, en 2024, casi 22.000 cooperativas, 21.941, de las cuales el 90% no estaban vigentes al momento que finalizamos la investigación. Cuando íbamos a ver el estado de la cooperativa, estaban suspendidas o en proceso de presentar papeles, o con una categoría que se llama retiro de autorización para funcionar. Cada una con diferentes características, pero de las 22.000 intimadas, el 90% estaba en este estado de *no vigentes*. Esto es lo que mostró la investigación.

Ahora sí, quería meterme un poco en tres puntos que nos parecían interesantes para pensar en la actualidad, en base a todo eso que vimos. Uno tiene que ver con esto que también surgía en lo que ya compartían las compañeras del rol de la estigmatización. Nosotres analizamos la estigmatización como una tecnología de gobierno que, con Milei, fue construyendo un discurso de las cooperativas como truchas, estafadoras, clientelares, corruptas e inservibles. No se pone en valor el aporte del cooperativismo y el mutualismo en la economía del país.

Se desarrolló una táctica bastante popular que es pasar de la lógica de *una cooperativa sospechada* al *cooperativismo sospechoso*. Y ese mecanismo se utilizó mucho para instalar masivamente, transformar y profundizar una lógica del sentido común sobre el cooperativismo que ya venía de antes, pero que en el escenario actual se articula con la estigmatización del Estado y el desfinanciamiento del INAES.

Esto tuvo un impacto bastante rotundo en relación a la desorganización política, a la falta de

“Se desarrolló una táctica bastante popular que es pasar de la lógica de una cooperativa sospechada al cooperativismo sospechoso. Y ese mecanismo se utilizó mucho para instalar masivamente, transformar y profundizar una lógica del sentido común sobre el cooperativismo que ya venía de antes, pero que en el escenario actual se articula con la estigmatización del Estado y el desfinanciamiento del INAES.”

MAGUI FERNÁNDEZ VALDEZ

legitimidad para encontrar respuestas frente a esa situación, al aislamiento.

Un segundo punto tiene que ver con pensar los efectos de ese punitivismo. Nosotros venimos del feminismo, del movimiento LGBTIQNB+, de una serie de movimientos y de corrientes que nos hacen tener una perspectiva específica sobre el punitivismo que tiene que ver con pensarlo como una forma de gobierno que impone ciertas formas de control, que abona al encarcelamiento masivo y que despliega lógicas de criminalización. Y este punitivismo para desplegarse necesita una alianza entre un poder concentrado que busque un castigo y una sociedad que quiera mirar ese castigo, que vea ese castigo como un espectáculo y en cierto sentido lo desee y lo acompañe.

Todo este proceso previo de estigmatización deja un escenario que es bastante evidente en el discurso actual “bueno, pero sí hay cooperativas truchas”, y esto se da no solo afuera del movimiento, sino también dentro del mo-

vimiento. Esto es para pensar de qué manera llega a las cooperativas con efectos como la asfixia burocrática, el miedo y la auto-vigilancia.

En todas las entrevistas surgió el agotamiento y puntualmente una situación constante: cada vez que había una novedad sobre una resolución del gobierno, del INAES, se daba una situación desesperada de buscar a ver si su cooperativa estaba en los listados, que además eran bastante inaccesibles. La familiarización con estos informes, con los PDF del Boletín Oficial no es algo de acceso popular; es difícil saber cómo entrar, cómo chequear, cómo consultar y eso genera mucha desesperación y mucha frustración. Entonces ahí hay una cosa material y concreta que hizo a la lógica de trabajo de un montón de cooperativas durante un mucho de tiempo.

Una cosa que pensamos en relación con esta situación –que no se nombraba de esta forma–, tiene que ver con el exilio identitario en algún sentido: como decir “bueno, las cooperativas corruptas son las otras. Yo soy cooperativista, pero mi cooperativa es buena, el problema está en la otra, que siempre está lejos, pero existe. Pero de todas formas le doy credibilidad y entidad porque el discurso nos está diciendo que existen. Entonces sí debe existir la corrupta que es la otra”. Incluso en muchas entrevistas surgía que una estrategia que habían empezado a emplear era no decir que eran una cooperativa. Tanto con los clientes, como incluso en articulaciones con otro tipo de organizaciones. No decir que somos una cooperativa porque no hay laburo, la estamos pasando mal, estamos con quinientas tareas, conteniendo todo como podemos, entre todos. Entonces para hacer un laburo, no podías poner la identidad por delante y bueno, no es el momento, la identidad la ponemos en el closet. Esto tiene un impacto subjetivo y afectivo, que tiene que ver con la pérdida de un horizonte de futuro, que es algo que está en la construcción del cooperativis-

“En muchas entrevistas surgía que una estrategia que habían empezado a emplear era no decir que eran una cooperativa. Tanto con los clientes, como incluso en articulaciones con otro tipo de organizaciones. No decir que somos una cooperativa porque no hay laburo, la estamos pasando mal, estamos con quinientas tareas, conteniendo todo como podemos, entre todos. Entonces para hacer un laburo, no podías poner la identidad por delante y bueno, no es el momento, la identidad la ponemos en el closet.”

MAGUI FERNÁNDEZ VALDEZ

mo, de apostar a esa lógica de pensar el trabajo como una cosa muy potente en relación con la organización hacia adelante.

Y el tercer punto para compartir y para pensar juntas tiene que ver con pensar cuánto de esa lógica del mérito está en el interior del cooperativismo, y con esa lógica del mérito pensamos en esta cuestión de la forma de la racionalidad neoliberal, la lógica del mercado desplegada en todos los ámbitos de la vida cotidiana y esta exigencia de todo el tiempo, de cómo nos autopercebimos de manera individual y colectiva. Me refiero a cómo cada cooperativa puede ser responsable de maximizar todo lo que podamos nuestro propio valor y aislarnos de esa imposición individualista y que desvaloriza al sector. Pero esta lógica tiene algunos impactos concretos en la individualización de los problemas. No se puede más ser cooperativas de tres. Las cooperativas de tres tuvimos

que readecuarnos. Bueno, nos adecuamos individualmente. Discutimos si íbamos a hacer un amparo o no, pero no se amplió el debate en el sector. No hubo, como sí hubo en otros momentos de la política, del cooperativismo, una instancia de pensarnos en conjunto, organizarnos colectivamente para ver de qué manera íbamos a construir una respuesta frente a esta disposición de dar de baja la posibilidad de que existan cooperativas de tres asociades.

Esta cuestión está vinculada con la privatización de los problemas, que aparecía mucho en las entrevistas; todas las cooperativas pensaban que lo que les estaba pasando era una cosa muy personal. Había una mirada una sensación muy desde lo individual. A nosotros también nos pasó, haciendo las entrevistas hubo una cosa medio reparadora de compartir eso con las otras cooperativas, era como una entrevista y al final un poco una terapia, y terminábamos intentando ver de qué manera volver a las apuestas colectivas.

Otra cuestión vinculada con la erosión de los vínculos colectivos, de total individualización, aislamiento de la lógica neoliberal. Y ahí, quizás para pensarlo un poco, si bien, por ejemplo, las diez cooperativas que entrevistamos pertenecían a federaciones, las diez cooperativas tenían una mirada muy crítica sobre sus federaciones y de muy poco acompañamiento, casi nulo, me atrevería a decir en ese contexto, en este momento político que estamos transitando. Entonces, en algunos casos, –apelando a revitalizar alianzas con otras cooperativas en los territorios o con otras organizaciones o encontrar las alianzas por otros caminos–, valoraban todas la existencia de las federaciones, pero no veían que la pertenencia a una federación estuviese haciendo ninguna diferencia en ese contexto, que quizás la diferencia era más porque habían articulado con otra cooperativa o con el comedor del barrio y que entonces, lo significativo era que se vinculaban con los territorios.

“Milei logró cerrar de algún modo un 90% de las cooperativas, ese golpe está y todas esas personas se tuvieron que organizar de alguna manera laboralmente. Esa informalidad plantea una invitación a revisar en nuestra propia práctica individual y colectiva qué pensamos sobre lo público y lo privado cuando el discurso se vuelve un hecho.”

MAGUI FERNÁNDEZ VALDEZ

Este tercer punto entonces se vincula con la pregunta sobre cuánto de esa lógica tenemos en nuestras organizaciones. Nuestro movimiento no tiene que ver con buscar al enemigo interno. No busca apelar a una lógica punitiva para adentro, para ver quién entonces y castigarnos, sino con pensar un poco de qué manera logramos construir estrategias por fuera de esas lógicas.

Milei logró cerrar de algún modo un 90% de las cooperativas, ese golpe está y todas esas personas se tuvieron que organizar de alguna manera laboralmente, o sosteniendo una pauta igual que en la cooperativa. Pero esa informalidad plantea una invitación a revisar en nuestra propia práctica individual y colectiva qué pensamos sobre lo público y lo privado cuando el discurso se vuelve un hecho en nuestra vida cotidiana.

MARÍA VICTORIA DEUX MARZI⁸

Qué difícil hablar de todo esto después de lo que venimos escuchando. La verdad es que es

un lugar complicado, sobre todo porque me alegra –dentro de lo que se puede– encontrar tantos puntos en común; hallazgos que, aun entrando por diferentes fuentes, nos muestran diagnósticos parecidos.

Me invitaron a hablar de la institucionalidad de la economía popular, social y solidaria en el ámbito del Estado nacional. El año pasado publiqué un trabajo que se llamó, justamente, “La desinstitucionalización de la economía popular”, y hoy quería retomarlo. Pero la realidad es que ese es un trabajo en proceso: si bien durante el primer año de este ciclo político pasaron muchas cosas, en el segundo directamente pasamos por un tornado. Así que me doy la oportunidad de volver a abrir ese texto junto a ustedes, para ponerle puntos suspensivos y un “continuará”

Hablo desde el Observatorio de Políticas Públicas,⁹ donde junto a Susana Hintze trabajamos hace años sobre la economía popular, social, solidaria. Lo hacemos sabiendo que este sector reúne identidades y formas de organizarse muy diversas, pero nuestra intención es mucho más política que académica. No buscamos agrupar sujetos heterogéneos por un afán taxonómico, sino porque entendemos que, al mirarlos colectivamente e identificar sus problemas comunes, podemos traccionar y motivar salidas conjuntas.

Entiendo la institucionalización como un proceso dinámico. No es el resultado de una ley fija ni de una decisión solitaria de un ciclo político; se construye al calor de las disputas y tensiones entre los proyectos estatales y los proyectos de las propias organizaciones para sus trabajadores y trabajadoras.

Hasta diciembre de 2023, la institucionalidad en el Estado nacional tenía un carácter sedi-

⁸ Investigadora de CONICET con sede en el Instituto del Conurbano (ICO-UNGS) y coordinadora del Observatorio de Políticas Públicas de Economía Popular, Social y Solidaria (OPPESS) en la Universidad Nacional de Rosario.

⁹ <https://oppeps.ungs.edu.ar/>

“Aun con sus avances, hubo una deuda común en todos los gobiernos anteriores: el trabajo autogestionado nunca llegó a tener el mismo estatus o protección que el empleo asalariado.

Siempre hablamos de “formas inferiorizadas de protección”.

La pandemia fue, quizás, el último gran momento donde las organizaciones denunciaron esta brecha, exigiendo los mismos derechos que una trabajadore/a con ART.”

MARÍA VICTORIA DEUX MARZI

mentario. Era una superposición de organismos y programas creados en diferentes ciclos –desde los 70 en adelante–. Convivían lógicas y expectativas contradictorias: ¿el objetivo era sostener un plan como transferencia de ingresos o buscar la independencia de la ayuda estatal?

Aun con sus avances, hubo una deuda común en todos los gobiernos anteriores: el trabajo autogestionado nunca llegó a tener el mismo estatus o protección que el empleo asalariado. Siempre hablamos de “formas inferiorizadas de protección”. La pandemia fue, quizás, el último gran momento donde las organizaciones denunciaron esta brecha, exigiendo los mismos derechos que una trabajadore/a con ART.

Pero a partir de diciembre de 2023 entramos en un proceso veloz y voraz de destrucción. Para que se den una idea de la escala: pasamos de tener 53 organismos en el Estado nacional que implementan políticas para el sector (agricultura familiar, cuidados, cooperativismo) a que

hoy queden en pie apenas diez, de los cuales muchos son cáscaras vacías.

No fue solo una poda estructural; fue un vaciamiento de la memoria técnica. Se eliminaron o vaciaron 11 registros (de comedores, de barrios populares, de promotoras de género) que buscaban dar visibilidad ante la ausencia de estadísticas oficiales. Este desmantelamiento tiene un impacto territorial brutal: el cierre de oficinas de agricultura familiar o la eliminación del programa ProHuerta dejan al territorio sin interlocutores estatales.

Aquí es donde quiero abrir el debate. Solemos hablar de “corrimiento” o “destrucción” del Estado, pero lo que nosotros empezamos a identificar es, más bien, un cambio de funcionalidad. Hay una presencia muy fuerte del Estado, pero en otras funciones. Identifico dos desplazamientos claros:

1. De la promoción a la asistencia individual: se elimina y estigmatiza la intermediación y la resolución colectiva de necesidades. El Estado decide que ya no promueve la organización, sino que, en el mejor de los casos, otorga una asistencia precaria e individual bajo la idea de «quitar intermediarios».
2. De la legitimación al control punitivista: pasamos de un Estado que intentaba reconocer y visibilizar a estos sectores a uno que los mira bajo sospecha. Se pasa del acompañamiento a la fiscalización y la persecución. El INAES es hoy un ejemplo claro de este giro hacia el control punitivo.

Frente a este “Estado otro”, las organizaciones están desplegando estrategias para resistir. Hemos identificado al menos cuatro:

- Hibridación de recursos: ante el retiro de Nación, se recurre a niveles subnacionales (provincias o municipios) o se articulan alianzas

“A partir de diciembre de 2023 entramos en un proceso veloz y voraz de destrucción. Para que se den una idea de la escala: pasamos de tener 53 organismos en el Estado nacional que implementan políticas para el sector (agricultura familiar, cuidados, cooperativismo) a que hoy queden en pie apenas diez, de los cuales muchos son cáscaras vacías.”

MARÍA VICTORIA DEUX MARZI

con cámaras PyMEs que están atravesando crisis similares.

- Redes de cuidado y abastecimiento: se han multiplicado las compras colectivas y los acuerdos con redes de almaceneros para garantizar alimentos a precios accesibles para las asociades.
- Convivencia de ingresos: observamos que dentro de las cooperativas hoy conviven estrategias laborales colectivas con «changas» individuales o trabajos de plataforma. Lo colectivo es lo que sostiene la mística y la mirada de largo plazo, pero la urgencia obliga a esa hibridez.
- Resistencia y disputa simbólica: no se trata solo de resistir hacia afuera, sino de trabajar hacia adentro. Las organizaciones también están atravesadas por las contradicciones de una sociedad en disputa. Construir sentidos compartidos hoy requiere un esfuerzo enorme de formación y debate interno.

Lo dejo acá para escuchar a los demás. Frente a este contexto de “motosierra recargada”, la ins-

titucionalidad que queda es la que se teje en el territorio. Ahí es donde nos toca ponernos creativos para pensar cómo sobrellevar esta coyuntura.

DINA SÁNCHEZ¹⁰

Quiero empezar agradeciendo la invitación, pero sobre todo agradecer a quienes están hoy acá. En este contexto, organizarse para venir a intercambiar es un esfuerzo enorme. Y coincido con lo que se viene diciendo porque este gobierno llegó con esto de que “la justicia social es una aberración”, “Vamos a destruir el Estado”. Pero el Estado está más presente que nunca, claro, un Estado que construyen ellos para pocos.

También acuerdo en lo que dicen sobre lo que está pasando en el territorio, donde se está profundizando el avance del narcotráfico. Los pibes están quemados, por la droga o porque son soldados del narcotráfico. Hoy el mayor prestador en el territorio es el transa. También creo que hubo un camino allanado para que hoy nos ataquen tan directamente. El gobierno de Alberto Fernández allanó el camino, pero ya venía de antes. Y estas ideas ya estaban incluso con compañeros. Por eso los debates y los intercambios son importantes para seguir escuchándonos. Yo creo que la situación amerita muchas discusiones, pero en este contexto lo que más importa es seguir buscando no solamente una salida colectiva y tener un proyecto de conjunto, sino ver también qué Argentina vamos a querer, porque con el desastre que va a dejar este gobierno, al país lo vamos a tener que reconstruir.

A nosotras –y digo *nosotras* porque la economía popular en su gran mayoría somos mujeres– nos ha tocado ir construyendo nuestra

⁹ Secretaria Adjunta de la Unión de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía Popular (UTEP).

“A nosotras –y digo nosotras porque la economía popular en su gran mayoría somos mujeres– nos ha tocado ir construyendo nuestra identidad como trabajadoras desde la incomodidad, irrumpiendo en todos los espacios.”

DINA SÁNCHEZ

identidad como trabajadoras desde la incomodidad, irrumpiendo en todos los espacios. Agradecemos, porque escuchar estas investigaciones nos da herramientas para seguir dando pelea en un momento donde decir que «la economía popular llegó para quedarse» cobra una profundidad mucho mayor. Hoy vemos que incluso sectores de la clase trabajadora que tenían derechos –entre miles de comillas– están abocados a la economía popular para poder llegar a fin de mes.

Yo las escuchaba y me veía en todo ese proceso de más de veinte años de construcción. A nosotros nos costó mucho reconocernos como parte de la clase trabajadora. La UTEP es un sindicato de nuevo tipo, nació de la exclusión. A veces hablo con compañeros de la CGT que me dicen: “Compañera, no resignemos, tenemos que volver a la Argentina del pleno empleo”. Y todos queremos eso, pero el sistema nos descartó.

Desde ese descarte, nosotras tuvimos que inventar nuestro propio trabajo. Mi historia, en 2010, fue la de una cajera de supermercado a la que echaron y pasó a ser un número más. Para la empresa yo era un legajo; no les importaba si era jefa de hogar, madre soltera o si al día siguiente tenía para darle de comer a mis hijos. Yo soy migrante, soy peruana, y en el Perú

nuestra cultura es de economía popular. Mis padres fueron vendedores ambulantes toda la vida. Así que cuando me echaron, salí a vender alfajores en los semáforos de Tigre.

La economía popular siempre fue mi salvavidas. Cuando toqué la puerta de un comedor por necesidad, entendí que ahí adentro había trabajo. Y muchas elegimos quedarnos. ¿Por qué? Porque cuando yo trabajaba en el supermercado, marcaba tarjeta y no sabía ni el problema de la compañera de al lado. A la empresa no le importaba si yo dejaba a mis hijos solos para ir a cumplir horario, con el riesgo de que terminaran cooptados por el narcotráfico o con problemas de adicción. En cambio, la economía popular nos permitió construir espacios de cuidado y de niñez. Yo podía trabajar tranquila sabiendo que mis hijos estaban ahí. Por eso defendemos este proyecto de Tierra, Techo y Trabajo: porque son derechos para tener una vida digna.

En 2016 conquistamos el Salario Social Complementario y la Ley de Integración Socio Urbana. Eso fue reconocer que en la Argentina la economía tiene una tercera pata: el sector privado, el público y la economía popular, que es la que da respuesta sobre todo a las mujeres y a las diversidades, porque el descarte tiene cara de mujer.

El primer error fue cambiarle el nombre al Salario Social Complementario. Para nosotras es un programa de fortalecimiento, es reconocer el trabajo de cuidado que por años fue romantizado. Dicen: “Las compañeras cocinan con mucho amor”. Podrán tener mucho amor, pero el amor no paga las cuentas. Quienes le ponen el cuerpo todos los días cocinando son las compañeras de la rama socio comunitaria. El salario social es el reconocimiento a ese trabajo que sostiene el tejido social que hoy está hecho mierda.

“Nuestras cooperativas están devastadas, la rama cartonera, la rama textil, la rama de producción de alimentos y una rama que ha crecido muchísimo, la rama de espacio público. Dos por tres tenemos que ir a las comisarías, a pedir que liberen a nuestras compañeras vendedoras ambulantes porque las bajan de los trenes, porque las encierran, porque les abren causas.”

DINA SÁNCHEZ

Tenemos que ser realistas: el mundo del trabajo cambió. Todos soñamos con el empleo en blanco, con vacaciones y aguinaldo, pero el mercado hoy no puede abrazar a toda esa masa que quedó afuera. Ni siquiera los que están dentro del sistema llegan a fin de mes; hoy reina el pluriempleo en todos los sectores.

La diferencia es que quienes venimos sobreviviendo sabemos cómo hacerlo. Yo puedo salir a las seis de la mañana a trabajar con el auto, pero no abandono el barco ni abandono mi proyecto colectivo. No quiero que mi historia se siga replicando, no quiero más mujeres dejando a sus hijos solos para «ganar el mango» mientras el barrio se quema.

Estamos atravesando un momento muy difícil. Les trabajadores de la economía popular estamos rotos, pero estamos convencidos de que hay que dejar de mirarse el ombligo y unificar las luchas. Lo estamos haciendo con les jubilades, con los compañeres de FATE, con la CGT y la CTA.

Nuestras cooperativas están devastadas, la rama cartonera, la rama textil, la rama de pro-

ducción de alimentos y una rama que ha crecido muchísimo, la rama de espacio público. Dos por tres tenemos que ir a las comisarías, a pedir que liberen a nuestras compañeras vendedoras ambulantes porque las bajan de los trenes, porque las encierran, porque les abren causas. Estamos defendiendo con uñas y dientes, yendo a los municipios y a las provincias para sostener los cuidados. Sin estos trabajos de cuidado, la situación sería mucho más catastrófica, el avance del narcotráfico en los territorios crecería.

La justicia social no es una aberración, es el derecho a estar todos adentro del mapa. Mañana vamos a estar en las plazas hablando de la caída de los salarios, buscando estrategias para que los comedores no cierren. Porque al final del día, lo colectivo es lo único que nos salva. Lo digo por experiencia: cuando me tocó enterrar a un hijo, si no hubiesen estado mis compañeres y mi organización, la vida de mi otro hijo hubiese sido un desastre. Por eso, hoy más que nunca, defender la justicia social es defender la vida.

REFLEXIONES FINALES

Disputar el sentido, sostener la solidaridad fue la idea que motivó la convocatoria a pensar (nos) y debatir sobre la encrucijada actual de la economía popular, social, solidaria en Argentina. Lo hicimos desde distintos lugares y perspectivas que nos permitieron comprender las dimensiones centrales de la larga marcha del proceso de estigmatización, desvalorización e invisibilización del sector.

Un proceso que hoy estalla frente a la asunción de un gobierno de ultraderecha que avanza en una transformación del Estado hacia la extrema individualización y la asistencialización de la política social. Al mismo tiempo que levanta su mano derecha para impulsar políticas de ajuste estructural sostenidas en la activación

Construir una narrativa capaz de poner en valor el trabajo popular implica, sin dudas, enormes desafíos: no solo requiere romper el cerco algorítmico, sino también vincular la autonomía productiva con la organización colectiva y el bienestar social. Volver a explicar “los planes” desde la comprensión de los problemas estructurales del mundo del trabajo y de la interdependencia como inherente a la condición humana.

del aparato represivo y de una política punitivista que busca poner en cuestión la misma legitimidad de estas formas de trabajo y de organización colectiva.

Esta invitación a disputar el sentido se da en un contexto de “cancha inclinada” que no nos favorece. Cualquier intento de contra-hegemonía se estrella contra la arquitectura de las plataformas. La infraestructura de X no es neutral. El cerco del algoritmo polarizante actúa como un dispositivo de contención. Nuestros intentos en algún contrasentido o sentido divergente circulan casi exclusivamente dentro de nuestras propias cámaras de eco. Nuestra crítica y propuestas quedan encapsuladas sin poder perforar la agenda impidiendo que la resignificación alcance su instalación masiva. Quedamos desfasados de la velocidad y la gramática de la red. Mientras la conversación ocurra en un territorio diseñado para maximizar la polarización y simplificar la realidad en binomios morales, cualquier intento de introducir la complejidad del trabajo popular quedará, muy probablemente, atrapado en el filtro algorítmico, o relegado a una posición de resistencia testimonial incapaz de disputar la hegemonía real.

Por eso al cierre del conversatorio invitamos a saltar el cerco, salir de la burbuja, migrar a otros espacios de encuentro y conversación con personas con las que habitualmente no lo hacemos. A mirar y a poner el cuerpo en distintos ámbitos de la vida cotidiana donde las luchas, las resistencias y las estrategias de construcción de otra sociedad posible ya se están dando. A sostener los territorios en donde se hibridan recursos, se tejen alianzas, se producen saberes y se reinventan prácticas colectivas de cuidado contra la crueldad y para la sostenibilidad de la vida. Allí donde la resistencia y la disputa se dan hacia afuera pero también construyen nuevos sentidos y prácticas ancladas en la solidaridad dentro de la propia organización que no está aislada de las contradicciones que atraviesan una sociedad en disputa.

Construir una narrativa capaz de poner en valor el trabajo popular implica, sin dudas, enormes desafíos: no solo requiere romper el cerco algorítmico, sino también vincular la autonomía productiva con la organización colectiva y el bienestar social. Volver a explicar “los planes” desde la comprensión de los problemas estructurales del mundo del trabajo y de la interdependencia como inherente a la condición humana. Estos desafíos también involucran cuestiones identitarias muy profundas que tenemos que debatir dejando de lado la pereza teórica y política ante ciertos temas: ¿qué es para nosotres la economía social, solidaria, popular y feminista?, ¿qué políticas públicas para qué sociedad necesitamos, y cómo vamos a construirlas? ¿Qué datos y qué registros nos pueden permitir no sólo visibilizar estos trabajos sino mostrar su aporte esencial y el potencial para la construcción del bienestar?

Ante estos desafíos, fortalecer los espacios de formación, las alianzas y los diálogos entre organizaciones de la economía popular, social, solidaria, la universidad y el sistema científico son sin duda pasos necesarios.

Simposio de la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos (ICBA) de la Alianza Cooperativa Internacional

POR GABRIELA BUFFA¹

Resumen

En mayo de 2026 se realizó el Simposio Internacional sobre Instituciones Financieras Cooperativas en el marco del Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Dicho encuentro fue convocado por la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos y reunió a referentes del cooperativismo, organismos internacionales y entidades financieras para debatir su aporte al desarrollo sostenible, la inclusión financiera y el crecimiento equitativo. Las intervenciones destacaron la necesidad de promover marcos regulatorios adecuados, fortalecer la innovación con identidad cooperativa y consolidar modelos centrados en las personas. En esta sección publicamos las exposiciones de Ariel Guarco y Carlos Heller, quienes reflexionan sobre los desafíos y oportunidades del cooperativismo financiero en el escenario global contemporáneo.

Palabras Clave: Asociación Internacional de Bancos Cooperativos, Alianza Cooperativa Internacional, Naciones Unidas, Instituciones Financieras Cooperativas, Carlos Heller, Ariel Guarco, Banco Credicoop.

Revista *Idelcoop*, N° 249,
Simposio de la Asociación
Internacional de Bancos
Cooperativos (ICBA) de la Alianza
Cooperativa Internacional
ISSN Electrónico
2451-5418

P. 33-48 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA). Integra el Comité Editorial de la Revista *Idelcoop*, la gerencia de Formación Integral del Banco Credicoop y el Consejo del IMFC. Correo electrónico: gabibuffa@gmail.com

Resumo

Simpósio da Associação Internacional de Bancos Cooperativos (ICBA) da Aliança Cooperativa Internacional

Em maio de 2026, foi realizado o Simpósio Internacional sobre Instituições Financeiras Cooperativas, no âmbito do Fórum Político de Alto Nível sobre o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. O encontro foi convocado pela Associação Internacional de Bancos Cooperativos e reuniu referências do cooperativismo, organismos internacionais e instituições financeiras para debater a contribuição das finanças cooperativas para o desenvolvimento sustentável, a inclusão financeira e o crescimento equitativo. As intervenções destacaram a necessidade de promover marcos regulatórios adequados, fortalecer a inovação com identidade cooperativa e consolidar modelos financeiros centrados nas pessoas. Nesta seção, publicamos as exposições de Ariel Guarco e Carlos Heller, que refletem sobre os desafios e as oportunidades do cooperativismo financeiro no cenário global contemporâneo.

Palavras-chave: Associação Internacional de Bancos Cooperativos, Aliança Cooperativa Internacional, Nações Unidas, Instituições Financeiras Cooperativas, Carlos Heller, Ariel Guarco, Banco Credicoop.

Abstract

Symposium of the International Cooperative Banking Association (ICBA) of the International Cooperative Alliance

In May 2026, the International Symposium on Cooperative Financial Institutions was held as part of the United Nations High-Level Political Forum on Sustainable Development. The event was convened by the International Cooperative Banking Association and brought together co-operative leaders, international organizations, and financial institutions to discuss the contribution of co-operative finance to sustainable development, financial inclusion, and equitable growth. The presentations highlighted the need to promote appropriate regulatory frameworks, strengthen innovation grounded in co-operative identity, and consolidate people-centered financial models. In this section, we publish presentations by Ariel Guarco and Carlos Heller, who reflect on the challenges and opportunities faced by financial co-operativism in the contemporary global landscape.

Keywords: International Cooperative Banking Association, International Cooperative Alliance, United Nations, Cooperative Financial Institutions, Carlos Heller, Ariel Guarco, Banco Credicoop.

El 28 y 29 de mayo de 2026, en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York tuvo lugar el Simposio Internacional sobre el Estado de las Instituciones Financieras Cooperativas, bajo el lema «Impulsando un crecimiento inclusivo y equitativo». Se trata de un momento crucial para que las finanzas cooperativas adquieran un papel más central en los debates mundiales sobre financiación del desarrollo.

El Simposio fue convocado por la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos (ICBA), en colaboración con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA).

Cabe destacar que como resultado del Año Internacional de las Cooperativas 2025 de las Naciones Unidas, se observa un renovado interés mundial en este tipo de entidades. Por otro lado, en los recientes debates globales, como el Compromiso de Sevilla –adoptado en la 4ª Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo y la Declaración Política de Doha en la Cumbre Social Mundial 2025–, los gobiernos reafirmaron que el futuro del desarrollo depende de sistemas financieros inclusivos, equitativos, arraigados localmente, resilientes y capaces de movilizar recursos internos. Estos acuerdos internacionales no solo exigen más financiación, sino también modelos de financiación diferentes a los que las instituciones financieras cooperativas ya practican.

El objetivo principal del Simposio es iniciar un proceso estructurado para poner en valor el aporte de las cooperativas para construir sistemas financieros más democráticos, inclusivos y arraigados en los territorios y posicionar a las Instituciones Financieras Cooperativas (IFC) como actores clave en la implementación de estos compromisos globales, particularmente en el período previo al Año

El encuentro reunió durante dos jornadas a representantes de bancos cooperativos, cooperativas de crédito, mutuales, organismos internacionales y referentes del movimiento cooperativo mundial para debatir el papel estratégico de las instituciones financieras cooperativas en el desarrollo sostenible, contribuir a proteger la Identidad Cooperativa y la integridad institucional de las IFC.

Internacional de las Cooperativas de las Naciones Unidas en 2035.

El encuentro reunió durante dos jornadas a representantes de bancos cooperativos, cooperativas de crédito, mutuales, organismos internacionales y referentes del movimiento cooperativo mundial para debatir el papel estratégico de las instituciones financieras cooperativas en el desarrollo sostenible, contribuir a proteger la Identidad Cooperativa y la integridad institucional de las IFC.

Contó con la participación de Ariel Guarco, presidente de la ACI, José Alves de Souza Neto, presidente de Cooperativas de las Américas, y Jeroen Douglas, director general de la ACI, así como representantes nacionales para las Naciones Unidas y delegados y delegadas de alto nivel de todo el mundo, entre quienes estuvo Carlos Heller, presidente del Banco Credicoop.

Durante el Simposio Internacional se analizaron tres dimensiones temáticas interrelacionadas que reflejan las prioridades de la Estrategia 2026-2030 de la ACI y las realidades en constante cambio a las que se enfrentan las institucio-

El presidente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Ariel Guarco, destacó el rol transformador de las finanzas cooperativas como herramienta estratégica para construir sociedades más equilibradas, más inclusivas y más pacíficas y sostuvo que el desafío actual no es solamente ampliar el financiamiento sino “otro modo de financiar el desarrollo”, basado en la democracia económica, el compromiso territorial y la sostenibilidad.

nes financieras cooperativas: competitividad y acceso al capital; inversión, intersectorialidad e impacto; y gobernanza, regulación y enfoque centrado en las personas.

Además, se propuso avanzar en una hoja de ruta alineada con el Compromiso de Sevilla sobre financiación para el desarrollo y la Declaración Política de Doha sobre inclusión y protección social.

En esta publicación compartimos las intervenciones completas de Ariel Guarco y Carlos Heller.

Durante la apertura, el presidente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Ariel Guarco, destacó el rol transformador de las finanzas cooperativas como herramienta estratégica para construir sociedades más equilibradas, más inclusivas y más pacíficas y sostuvo que el desafío actual no es solamente ampliar el financiamiento sino “otro modo de

financiar el desarrollo”, basado en la democracia económica, el compromiso territorial y la sostenibilidad.

Guarco también planteó la necesidad de avanzar en marcos regulatorios que reconozcan la especificidad del modelo cooperativo y advirtió sobre los riesgos de la concentración tecnológica y financiera. En ese sentido, llamó a «innovar desde una matriz cooperativa».



ARIEL GUARCO EN LA ONU. FUENTE ARIELGUARCO.COOP

Bhima Subrahmanyam, presidente de la ICBA en su discurso de apertura, destacó:

Actualmente, la economía mundial debe adaptarse a avances tecnológicos sin precedentes, así como a desigualdades cada vez más importantes, por lo que la importancia de las instituciones financieras cooperativas es mayor que nunca. (...) En todos los continentes, las sociedades se enfrentan a realidades difíciles [y] en este contexto, la cuestión que se nos plantea no es simplemente cómo deberían crecer las economías sino para quiénes y a través de quiénes debe producirse este crecimiento. El crecimiento inclusivo y equitativo no es simplemente un objetivo económico, es un compromiso social, una aspiración democrática y una responsabilidad moral. (ACI 2026)

Subrahmanyam también puso de relieve que, históricamente, el movimiento cooperativo ha surgido en contextos de búsqueda de dignidad, justicia económica y autosuficiencia, y explicó que la fuerza de las IFC “radica en su proximidad con las personas”. Esto significa que, en muchas economías, especialmente en entornos rurales, las IFC “siguen siendo el primer punto de contacto y el más fiable para acceder a la financiación formal”.

Reconoció la tensión cada vez mayor entre la viabilidad comercial y la identidad cooperativa, el desafío que supone reforzar la regulación sin debilitar el carácter cooperativo y, a su vez, mantener la sostenibilidad y adaptarse a las tecnologías en constante evolución sin excluir a las personas a las que prestan servicio las IFC.

El presidente de la ICBA solicitó a las y los delegados que tuvieran en cuenta una serie de medidas políticas importantes, como la creación de marcos normativos que reconozcan la naturaleza específica y el papel en el desarrollo de las ICF, la adopción de una infraestructura digital compartida y una mejor integración en las estrategias nacionales de desarrollo intersectoriales.

Carlos Heller, abrió su intervención compartiendo las palabras que expresó en su intervención en la ONU en el año 2012 y que siguen teniendo vigencia en relación a “la disfuncio-

Heller explicó que “nuestra gran experiencia es haber desarrollado lo que llamamos el modelo integral de gestión, que parte de la idea de que las cooperativas son de los asociados y de las asociadas”.

nalidad sistémica de un mundo rico que fabrica pobres, de un desarrollo científico sin precedentes con la mezquindad de su aplicación”.



ARIEL GUARCO Y CARLOS HELLER. FOTO REVISTA ACCIÓN

El presidente de Banco Credicoop destacó especialmente la experiencia del cooperativismo financiero argentino y repasó su historia y luchas para preservar la forma jurídica cooperativa dentro del sistema financiero nacional. Recordó la resistencia impulsada frente a proyectos normativos que excluían a las cooperativas de la actividad financiera y señaló que aquella movilización permitió sostener la existencia de estas entidades en el sector.

Explicó que “nuestra gran experiencia es haber desarrollado lo que llamamos el modelo integral de gestión, que parte de la idea de que las cooperativas son de los asociados y de las asociadas”.

En relación a los desafíos que presentan los avances tecnológicos mencionó que se trata de un factor que afecta particularmente a la actividad financiera, dado que elimina el contacto de las y los asociados con las sedes físicas de las entidades.

Decimos hoy que la síntesis de nuestra gestión es la sumatoria de tecnología más parrilla, si

nos quedamos solo con la tecnología, la distancia entre nosotros y los asociados se hace muy grande. La parrilla, el lugar donde se hace un asado, como símbolo de encuentro, es lo que nos diferencia.

Y agregó:

Sin eso, perdemos lo que nos identifica, perdemos el valor esencial de nuestro modelo. Los asociados ya no necesitan ir a la filial para hacer una operación bancaria, pero es bueno que encuentren que ahí va a haber una actividad cultural, una actividad recreativa, que habrá algo que lo motiva a seguir manteniendo ese vínculo.

A lo largo del simposio se insistió en que las finanzas cooperativas representan una alternativa concreta frente a modelos basados exclusivamente en la especulación financiera.

Las cooperativas fueron reconocidas como herramientas capaces de fortalecer el trabajo decente, la producción local, la inclusión financiera y el desarrollo comunitario, especialmente en regiones y sectores históricamente relegados.

El encuentro impulsó la invitación a profundizar la articulación entre cooperativas, organismos multilaterales, gobiernos y actores sociales, en un contexto internacional donde el

cooperativismo busca consolidar su presencia en los grandes debates sobre desarrollo, sostenibilidad y paz.

En su discurso de clausura y como la principal conclusión del simposio, Subrahmanyam afirmó que para que las instituciones financieras cooperativas impulsen el crecimiento inclusivo, deben seguir siendo viables desde el punto de vista comercial y, al mismo tiempo, socialmente responsables:

El movimiento cooperativo mundial debe seguir avanzando con una acción de promoción unificada, una red sólida entre cooperativas y un compromiso renovado con los principios que nos distinguen de las instituciones tradicionales centradas en el capital.

El encuentro impulsó la invitación a profundizar la articulación entre cooperativas, organismos multilaterales, gobiernos y actores sociales, en un contexto internacional donde el cooperativismo busca consolidar su presencia en los grandes debates sobre desarrollo, sostenibilidad y paz.

DISCURSO DE ARIEL GUARCO EN EL SIMPOSIO DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE BANCOS COOPERATIVOS (ICBA)

Siento un gran entusiasmo por la realización de este simposio aquí, en la sede de las Naciones Unidas, básicamente porque es un lugar que representa la búsqueda permanente de diálogo entre los pueblos y la construcción colectiva de un mundo más justo y pacífico.

Antes de compartir algunas reflexiones sobre cómo vemos hoy, desde la Alianza Cooperativa Internacional, el rol del sector financiero quisiera agradecer a Bhima, a quienes componen el Board del ICBA, y a todas las organizaciones presentes por hacer posible este encuentro.

Quiero poner en valor este encuentro que, sin lugar a dudas, es también fruto del gran trabajo realizado en estos últimos años bajo el liderazgo de Bhima, para revitalizar a esta organización sectorial y volver a ubicar a las finanzas cooperativas en el centro de las discusiones globales sobre desarrollo, democracia económica y sostenibilidad.

Estoy absolutamente convencido de que no se trata simplemente de un sector más dentro del movimiento cooperativo. Nuestras instituciones financieras son una herramienta estratégica para construir sociedades más equilibradas, más inclusivas y más pacíficas.

Hago hincapié en este último término porque, como saben, y a propósito de este escenario tan incierto y salpicado de agresiones y violencia que el Papa Francisco ya nos había advertido hace más de una década señalando que entrábamos en la Tercera Guerra mundial en cuotas, nosotros hemos elegido encarar este año nuestra conferencia global, que será en septiembre en Panamá, con la

“Vivimos en un mundo atravesado por guerras, desigualdad extrema, concentración económica, crisis climática y creciente desconfianza social. Un mundo donde la violencia no aparece solamente en los conflictos armados, sino también en la exclusión cotidiana de millones de personas del acceso al trabajo, a la vivienda, al crédito, a la alimentación y a las oportunidades.”

consigna de construir puentes y fortalecer nuestros aportes a un mundo en paz.

No es una consigna abstracta ni un ejercicio retórico. Tampoco pretendemos que sea el mero título de una conferencia. Es una necesidad urgente de nuestro tiempo que cada día tenemos que tener presente y poner en práctica.

Seguramente estamos de acuerdo en que la arquitectura financiera global es un callejón sin salida si no se asienta en pilares de cooperación, sostenibilidad y si no sirve a una actividad económica que tenga como norte el bien común.

Vivimos en un mundo atravesado por guerras, desigualdad extrema, concentración económica, crisis climática y creciente desconfianza social. Un mundo donde la violencia no aparece solamente en los conflictos armados,

“Mientras hablamos aquí sobre cooperación y desarrollo, el gasto militar mundial supera ampliamente los 2,4 billones de dólares anuales. Al mismo tiempo, cientos de millones de personas padecen hambre o inseguridad alimentaria severa, millones de jóvenes no encuentran empleo digno y enormes comunidades quedan fuera de los sistemas financieros tradicionales.”

sino también en la exclusión cotidiana de millones de personas del acceso al trabajo, a la vivienda, al crédito, a la alimentación y a las oportunidades.

Mientras hablamos aquí sobre cooperación y desarrollo, el gasto militar mundial supera ampliamente los 2,4 billones de dólares anuales. Al mismo tiempo, cientos de millones de personas padecen hambre o inseguridad alimentaria severa, millones de jóvenes no encuentran empleo digno y enormes comunidades quedan fuera de los sistemas financieros tradicionales.

Ese contraste expresa una profunda crisis ética y política sobre el destino de los recursos de la humanidad.

Vuelvo a citar a mi compatriota Francisco, si me permiten: cuando gana terreno la “economía del descarte”, pierde terreno la vida, el ambiente y se degrada el tejido social necesario para que las comunidades y las naciones prosperen con equidad.

En otras palabras, el valor financiero se separa del valor humano, donde el dinero deja de ser

un instrumento para convertirse en un fin en sí mismo.

Frente a este escenario, nuestra postura es clara.

Para nosotros, los mercados no son espacios anónimos gobernados exclusivamente por la especulación o el egoísmo. Los mercados son las transacciones que realiza la comunidad organizada para satisfacer sus necesidades.

Esa diferencia no es solamente conceptual. Tiene consecuencias concretas en la vida de millones de personas, y ustedes lo saben mejor que nadie.

Cuando una cooperativa financiera moviliza ahorro local para sostener producción local, está construyendo paz. Cuando facilita crédito para viviendas, agricultura familiar, pequeñas empresas o infraestructura comunitaria, está construyendo paz. Cuando permite que jóvenes emprendan, que mujeres accedan a herramientas financieras, que comunidades rurales permanezcan vivas y productivas, está construyendo paz. Cuando el dinero circula para fortalecer el tejido social y no para destruirlo, estamos frente a una verdadera democratización financiera.

Por eso reitero, queridos colegas, que este encuentro tiene una vital importancia no solo desde lo teórico, desde lo conceptual, desde lo que podamos volcar en palabras aquí en estas jornadas, sino sobre todo desde lo práctico, porque lo que se propone aquí tiene que ser un verdadero llamado a la acción.

En efecto, nuestras comunidades no necesitan solamente más financiamiento. Necesitamos otro modo de financiar el desarrollo. Necesitamos instituciones arraigadas en los territorios, gobernadas democráticamente, comprometidas con las personas y capaces de combinar eficiencia económica con responsabilidad so-

“Cuando una cooperativa financiera moviliza ahorro local para sostener producción local, está construyendo paz. Cuando facilita crédito para viviendas, agricultura familiar, pequeñas empresas o infraestructura comunitaria, está construyendo paz. Cuando permite que jóvenes emprendan, que mujeres accedan a herramientas financieras, que comunidades rurales permanezcan vivas y productivas, está construyendo paz. Cuando el dinero circula para fortalecer el tejido social y no para destruirlo, estamos frente a una verdadera democratización financiera.”

cial. Las instituciones financieras cooperativas ya hacen eso todos los días, pero es hora de duplicar el esfuerzo.

Es hora de salir más allá de nuestras propias fronteras, de multiplicar los lazos de intercooperación entre este y otros sectores y de aprovechar el notable posicionamiento que hemos logrado como movimiento a nivel internacional.

Esa es nuestra responsabilidad como líderes de organizaciones globales, que integran la particularidad de cada territorio para expresar una sola voz, una voz que exprese de manera contundente en los debates globales cómo y por qué venimos construyendo hace dos siglos un paradigma financiero asentado en valores y principios trascendentes, solidarios y humanis-

tas. Todo esto es posible gracias a que miles de cooperativas financieras, bancos cooperativos, mutuales, cooperativas de ahorro y crédito llevan adelante día a día las experiencias más sólidas y extendidas de democracia económica en el mundo, siendo parte de la vida cotidiana de millones de familias, trabajadores, productores y comunidades.

Quiero aprovechar también esta jornada para invitar a que aprovechemos este impulso y la revitalización del ICBA para seguir avanzando también en el terreno regulatorio. Al fin y al cabo, de eso hablamos en gran medida cuando nos referimos a la arquitectura de las finanzas.

Necesitamos marcos regulatorios, nacionales y supranacionales, que comprendan y valoren nuestra identidad democrática, nuestra gobernanza participativa y nuestro compromiso con el desarrollo local. Regular de igual manera a quienes especulan y a quienes reinvierten en sus comunidades no produce equilibrio; produce desigualdad.

Sabemos que defender la identidad cooperativa no significa pedir privilegios. Significa garantizar condiciones justas para que modelos económicos distintos puedan desarrollarse plenamente y aportar todo su potencial a la sociedad. Potencial que, en nuestro caso, es enorme. Actualmente las cooperativas representan alrededor del 10 % del empleo mundial y tienen presencia decisiva en sectores estratégicos como agricultura, salud, vivienda, energía, consumo y finanzas. Pero además de su dimensión económica, las cooperativas aportan algo todavía más profundo: construyen confianza, que es uno de los bienes más escasos del mundo contemporáneo. Confianza entre personas. Confianza entre comunidades. Confianza en que es posible organizar la economía de otra manera. Las cooperativas financieras conocen esa realidad mejor que nadie, porque nacieron justamente para responder allí donde otros

modelos excluían. Para acercar crédito a quienes no lo tenían, para transformar pequeños ahorros en oportunidades compartidas, para convertir solidaridad en desarrollo.

Otro tema que nos preocupa y nos ocupa es el impacto de las nuevas tecnologías en el sistema financiero. Debemos innovar, incorporar herramientas digitales, mejorar servicios y ampliar el acceso. Pero también debemos preguntarnos al servicio de qué proyecto social se desarrolla esa innovación. Porque una aplicación financiera, por sí sola, no garantiza inclusión. Una *fintech* no es necesariamente más democrática simplemente por ser digital.

Si la única finalidad de la tecnología es captar un cliente más, estimular el consumo permanente o generar nuevas formas de endeudamiento y concentración de datos, entonces la innovación puede terminar profundizando las desigualdades que dice combatir.

La verdadera inclusión financiera no consiste solamente en abrir una cuenta desde un teléfono celular. Consiste en que las personas puedan ejercer control sobre sus ahorros, acceder a crédito justo, participar de decisiones económicas y utilizar herramientas financieras para mejorar su vida y la de sus comunidades.

Sugiero hacer una atenta lectura a la reciente encíclica de León XIV, que dice entre otras cosas respecto de la gestión de los datos, los algoritmos y las plataformas digitales,

no se puede dejar que pocos actores por sí solos orienten los procesos, sino que es necesario construir formas de cooperación que respeten los diversos niveles de la comunidad mundial y los hagan corresponsables del bien común.

Por eso el cooperativismo financiero tiene una enorme responsabilidad en esta etapa

“Debemos innovar, incorporar herramientas digitales, mejorar servicios y ampliar el acceso. Pero también debemos preguntarnos al servicio de qué proyecto social se desarrolla esa innovación. Porque una aplicación financiera, por sí sola, no garantiza inclusión. Una *fintech* no es necesariamente más democrática simplemente por ser digital.”

histórica: innovar desde una matriz cooperativa. Incorporar tecnología sin abandonar nuestros valores. Modernizar servicios sin resignar democracia. Digitalizar procesos sin deshumanizar la economía. Y para lograrlo debemos cuidar también que las tecnologías estén bajo nuestro control. Porque hoy el poder financiero y el poder tecnológico avanzan muchas veces de manera concentrada y simultánea. Los datos, los algoritmos y las plataformas se han convertido en instrumentos de enorme influencia económica y social.

Si somos relegados a ser simples usuarios de tecnologías desarrolladas y gobernadas por otros actores, corremos el riesgo de perder autonomía y capacidad de decisión.

Para finalizar, quisiera recordar que, como hemos plasmado en 2019 en nuestra Declaración de Paz Positiva, la paz no es solamente ausencia de guerra. La paz también es acceso a derechos, participación democrática, igualdad de oportunidades y esperanza compartida.

Necesitamos movilizar recursos hacia aquellos lugares que más valor social generan.

“Necesitamos movilizar recursos hacia aquellos lugares que más valor social generan. Hacia la seguridad alimentaria. Hacia el hábitat y la vivienda digna. Hacia la transición energética y el cuidado del planeta.”

Hacia la seguridad alimentaria. Hacia el hábitat y la vivienda digna. Hacia la transición energética y el cuidado del planeta. Hacia la innovación con trabajo decente. Hacia sistemas productivos que integren a las personas en lugar de expulsarlas. El desafío no es solamente cuánto dinero moviliza la economía global. El desafío es para qué y para quiénes se moviliza.

Seguiremos en problemas si enormes flujos financieros circulan diariamente alrededor de operaciones especulativas, mientras millones de personas todavía esperan un pequeño crédito para producir, estudiar, emprender o acceder a una vivienda digna.

El cooperativismo financiero demuestra que existe otra posibilidad. Que la rentabilidad puede convivir con la solidaridad. Que la eficiencia puede convivir con la democracia.

Que la innovación puede convivir con el compromiso territorial. Y que las personas pueden

ser protagonistas de las decisiones económicas y financieras que afectan sus vidas. Esa visión está profundamente reflejada en la estrategia 2026-2030 de la Alianza Cooperativa Internacional, presentada el año pasado bajo el lema “Practicar, promover y proteger” la cooperación. Dentro de esa visión y como motor de este plan, ustedes tienen un lugar decisivo. Y por eso no vemos a este encuentro como un evento aislado en el calendario de este año, sino como parte de un camino más amplio que conecta Nueva York con Panamá, poniendo a las finanzas cooperativas como uno de los aportes fundamentales a un mundo en paz, con una visión que va aún más allá mediante el plan que tenemos hacia 2030 y un nuevo Año Internacional de las Cooperativas que conmemoraremos en 2035, gracias al reconocimiento de Naciones Unidas.

Ojalá estos hitos que tenemos por delante nos encuentren aún en mejor posición y, sobre todo, con muchos más resultados positivos no solo para nuestras organizaciones sino fundamentalmente para nuestras comunidades, para las cuales trabajamos todos los días.

Está en nuestras manos, queridos colegas, la responsabilidad histórica de que el cooperativismo, y el cooperativismo financiero en particular, sea definitivamente un pilar de un mundo más justo, más próspero, un mundo en paz.

DISCURSO DE CARLOS HELLER EN EL SIMPOSIO DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE BANCOS COOPERATIVOS (ICBA)

Bueno, buenas tardes a todas y a todos. Muchísimas gracias por la presentación. Muchas gracias, presidente Guarco. Muchas gracias, presidente Bhima Subrahmanyam, por esta oportunidad de hablarles a todos.

Como aquí ya se dijo, Naciones Unidas proclamó el Año Internacional de las Cooperativas en el 2012, en el 2025 y lo proclama para el 2035. Tuve el honor de haber participado en el 2012 como invitado también y haber desarrollado un discurso en aquella oportunidad. Y me pareció oportuno mirar qué dije en el 2012 para ver qué había pasado desde entonces.

Encontré una frase que dije en aquella oportunidad, que quiero tomar como referencia para mi intervención de hoy:

Lo que está en crisis es la disfuncionalidad sistémica de un mundo rico que fabrica pobres, de un desarrollo científico y tecnológico sin precedentes, con la mezquindad de su aplicación, con la prolongación de las expectativas de vida sin correlación con valores e ideales de futuro para las jóvenes generaciones, con una orfandad creciente para los derechos básicos universales de la niñez como ser la salud, la educación y la igualdad de oportunidades.

Lo podría haber utilizado hoy sin ningún tipo de problema. Lo dijimos en el 2012. Hoy nos han convocado para hablar de nuestra visión alrededor de uno de los ejes que es el de proteger la identidad cooperativa como una garantía de su singularidad, de su legitimidad y de su eficacia.

Y trataré de centrarme en esos ejes y contarles un poco la historia de la entidad que presido y

“Lo que está en crisis es la disfuncionalidad sistémica de un mundo rico que fabrica pobres, de un desarrollo científico y tecnológico sin precedentes, con la mezquindad de su aplicación, con la prolongación de las expectativas de vida sin correlación con valores e ideales de futuro para las jóvenes generaciones, con una orfandad creciente para los derechos básicos universales de la niñez como ser la salud, la educación y la igualdad de oportunidades.”

represento, el Banco Credicoop, porque en su propia creación está parte de las cosas que nos preocupan y nos ocupan. El Credicoop nace en un momento muy particular de la Argentina, en plena dictadura. La dictadura había desarrollado un proyecto de ley de Entidades Financieras que directamente excluía la forma jurídica cooperativa de la actividad financiera, es decir, que sólo podían hacer que financiaran las empresas constituidas como sociedades anónimas. Nosotros, en las condiciones que permitía la situación política de la Argentina, desarrollamos una gran campaña. No se podía hacer actos públicos o estaban prohibidos, pero sí hicimos una gran campaña de solicitudes en la que logramos que decenas de miles de pequeños y medianos empresarios de entidades de bien público y de personalidades de las más diversas, firmaran

pidiendo que se modificara aquel proyecto y se incluya la forma cooperativa. Y tuvimos éxito.

Lo logramos y la ley que llevó adelante la dictadura incluía que las entidades financieras podían funcionar como sociedades anónimas o cooperativas. Incluyeron, sin embargo, requisitos de capital y demás que hicieron que las cajas de crédito que existían en aquel momento, alrededor de mil, tuvieran que fusionarse porque no podían cumplir con esos requisitos de capital. Y así nace el Banco Credicoop en el año 1979 como producto de una fusión de una cantidad de esas cajas de crédito y luego sigue creciendo incorporando a otros bancos cooperativos que se formaron y que por razones de escala y distintas cosas no pudieron sobrevivir.

En el día de la apertura del Banco, nuestro primer presidente dijo: “Asumimos el compromiso y el desafío de mostrar que democracia, gestión y eficiencia no son cosas incompatibles”. Es decir, que es posible gestionar democráticamente una organización y hacerlo de manera eficaz. Hoy podemos decir con orgullo que creemos que hemos demostrado en nuestro accionar que eso es posible. Les doy rápidamente algunos datos. Somos el sexto banco en materia de depósitos del sistema financiero argentino. Somos el octavo en préstamos, el quinto en patrimonio neto y el cuarto en cantidad de sucursales, filiales, como decimos nosotros. Tenemos dos millones de usuarios de nuestros servicios y cuatro mil quinientos empleados. Pero el 76% de nuestra cartera de crédito está asignado a financiar micros, pequeñas y medianas empresas. Para tener una idea, esta ratio es el doble del promedio del sistema financiero en cuanto al financiamiento al sector. También tenemos una enorme gama de desarrollo del vínculo con las entidades de la economía social. 11.350 entidades de la economía social, cooperativas, asociaciones de distintos tipos están vinculadas a nuestra entidad, reciben nuestro servicio, nuestro financiamien-

“En el día de la apertura del Banco, nuestro primer presidente dijo: ‘Asumimos el compromiso y el desafío de mostrar que democracia, gestión y eficiencia no son cosas incompatibles’.

Es decir, que es posible gestionar democráticamente una organización y hacerlo de manera eficaz. Hoy podemos decir con orgullo que creemos que hemos demostrado en nuestro accionar que eso es posible.”

to. Tenemos además 5.600 dirigentes ad honorem. Les dije que teníamos 4.500 empleados y tenemos 5.600 dirigentes. Dirigentes que son asociados, usuarios, que participan de la gestión en la que nosotros denominamos gestión plena y pertinente, es decir, en el ámbito que cada uno le corresponde, ya sea la administración de la sucursal, filial, ya sea en los consejos zonales, ya sea en el consejo de administración. Cuando comenzamos nuestra labor, nuestra primera campaña publicitaria la hicimos con un eslogan: “la otra forma de ser banco”, porque entendíamos que había otra forma y que nosotros podíamos demostrarlo.

Nuestra gran experiencia es haber desarrollado lo que llamamos el Modelo Integral de Gestión, que parte de la idea de que la cooperativa es de los asociados y de las asociadas y de quienes eligen la cooperativa como su entidad financiera, se sienten parte de ella, pueden acceder a su dirección que es abierta y que pueden participar en todos los niveles de su actividad. En la riqueza y en la plenitud del funcionamiento de este modelo creo que está la principal fortaleza. Puedo decir que desde el punto de vista regulatorio en la Argentina hoy no tenemos

“Nuestra gran experiencia es haber desarrollado lo que llamamos el Modelo Integral de Gestión, que parte de la idea de que la cooperativa es de los asociados y de las asociadas y de quienes eligen la cooperativa como su entidad financiera, se sienten parte de ella, pueden acceder a su dirección que es abierta y que pueden participar en todos los niveles de su actividad.”

ninguna discriminación, en todo caso la discriminación la tienen nuestros usuarios.

Las políticas públicas que afectan a las pequeñas y medianas empresas, a las economías regionales, a las cooperativas de servicio son nuestro mayor desafío. Cómo resolver el problema que tienen nuestros usuarios sin comprometer la fortaleza de esta entidad. Ustedes han hablado, lo hemos escuchado en otros paneles, del mayor riesgo que significa atender a sectores de menores recursos. La regulación no da ninguna ventaja en ese sentido y nos pone frente al desafío de tener que hacerlo en un plano de igualdad. Eso requiere mucha eficiencia de la gestión y nuestra mayor fortaleza está en el conocimiento que tenemos de los asociados, de los usuarios, a través de esas comisiones de asociados que interactúan de manera permanente. Tenemos un modelo integral de gestión y un plan de gestión y nuestro plan de gestión se compone de un 70% de objetivos comerciales y un 30% de objetivos institucionales.

Los objetivos comerciales son los que cualquier entidad tiene, es decir, cuántas cuentas abrimos, cuántos créditos damos, cuántas tarjetas

de crédito colocamos. Nuestros objetivos institucionales se vinculan a cuántas reuniones de asociados hacemos en cada una de las filiales, a cuántas entidades de bien público logramos convocar a cada una de esas reuniones, cómo fortalecemos el entramado y la identidad y la identificación entre nuestra entidad y la comunidad en la que actuamos.

El modelo integral de gestión tiene lo que llamamos también *premios*; premios institucionales que reciben las filiales, que son utilizados luego para ayudar a entidades de cada una de las zonas de influencia de cada una de esas filiales. Para acceder a esos premios es imprescindible cumplir con la parte institucional del plan de gestión, no alcanza con cumplir con los objetivos comerciales y nuestros trabajadores tienen la misma responsabilidad. Si no ayudan a cumplir los objetivos institucionales de cada una de esas filiales, también ponen en peligro acceder al premio que les corresponde por su gestión en la administración de la empresa cooperativa.

En esa síntesis hemos transcurrido todos estos años que van desde nuestro nacimiento hasta la fecha. El modelo integral de gestión ha sido nuestra gran herramienta para enfrentar todos los desafíos que tenemos por delante, que tienen que ver con los avances tecnológicos y digitales, que tienen que ver con la necesidad de la utilización cada vez más amplia de la inteligencia artificial. Todos desarrollos que son imprescindibles porque de otra manera no podríamos ser adecuadamente competitivos, perderíamos.

Pero tenemos un enorme desafío. Todos sabemos que hoy la actividad financiera está en el teléfono y que cualquiera que tenga un teléfono cargado adecuadamente puede desarrollar prácticamente todas las actividades que se desarrollan en una actividad financiera y entonces aparece otra vez el gran desafío. Y acá voy a recurrir a una originalidad.

“Con la parrilla sintetizamos la idea de que, si nos quedamos sólo con la tecnología, la distancia entre nosotros y los asociados se hace cada vez más grande. Perdemos el vínculo, perdemos lo que nos diferencia, perdemos el valor esencial que tiene la naturaleza de nuestro modelo. La parrilla sintetiza la idea de que tenemos que mantener viva esa actividad, esa actividad que hace que le demos a los asociados que ya no necesitan ir a la sucursal para hacer una operación bancaria, que lo pueden hacer de su casa, del teléfono o de la computadora, pero que encuentren que va a haber una actividad cultural, que va a haber una actividad recreativa, que habrá una cosa que lo motiva a seguir manteniendo ese vínculo.”

Acuñamos una frase sintetizada en dos palabras, que las voy a explicar porque no todos pueden estar obligados a comprenderla. No-

sotros dijimos, decimos hoy, que la síntesis de nuestra gestión es la sumatoria de tecnología más parrilla. La parrilla es el lugar donde se asa la carne, la barbacoa, o como lo quieran llamar, en cualquier dimensión.

Con la parrilla sintetizamos la idea de que, si nos quedamos sólo con la tecnología, la distancia entre nosotros y los asociados se hace cada vez más grande. Perdemos el vínculo, perdemos lo que nos diferencia, perdemos el valor esencial que tiene la naturaleza de nuestro modelo. La parrilla sintetiza la idea de que tenemos que mantener viva esa actividad, esa actividad que hace que le demos a los asociados que ya no necesitan ir a la sucursal para hacer una operación bancaria, que lo pueden hacer de su casa, del teléfono o de la computadora, pero que encuentren que va a haber una actividad cultural, que va a haber una actividad recreativa, que habrá una cosa que lo motiva a seguir manteniendo ese vínculo. Hasta aquí esa ha sido nuestra medicina para enfrentar con éxito los desafíos que nos pone por delante toda la revolución tecnológica, todo el cambio que no podemos esquivar, que lo asumimos en plenitud, que tratamos de estar *pari passu*, mano a mano con las entidades financieras más desarrolladas y lo estamos logrando. Lo que ninguna de ellas puede hacer es poner la parrilla y ahí tenemos la ventaja y con esa ventaja queremos seguir compitiendo.

BIBLIOGRAFÍA

ACI (2026). En el Simposio de la ICBA se analizó el papel global de las instituciones financieras cooperativas.

Disponible en: <https://ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/simposio-icba-analizo-papel-global-instituciones-financieras-cooperativas>

Estado, movimientos populares y economía social

LA NECESIDAD DE UNA AGENDA PARA RECONSTRUIR LA NACIÓN

Entrevista a Gildo Onorato, director del Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC)

POR VALERIA MUTUBERRÍA LAZARINI¹
Y ANA LAURA LÓPEZ²

Resumen

En la siguiente entrevista Gildo Onorato, actual director del Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC) de la provincia de Buenos Aires, reflexiona sobre el lugar de la economía social y el cooperativismo frente a las transformaciones del capitalismo, la política y del mundo del trabajo.

Desde su trayectoria -tanto en la gestión pública como de militancia en los movimientos sociales- analiza las relaciones entre las organizaciones populares y Estado, los desafíos del movimiento cooperativo y la necesidad de construir una propuesta de Nación.

Palabras Clave: Estado, políticas públicas, organismo público, movimientos populares, cooperativismo.

Revista Idelcoop, N° 249, Estado, movimientos populares y economía social. La necesidad de una agenda para reconstruir la Nación. Entrevista a Gildo Onorato, director del Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC).

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 49-63 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Cooperativista. Coordinadora del Departamento de Economía social, Cooperativismo y Autogestión del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Integrante de RUESS – Géneros. Integrante del Comité Editorial de *Revista Idelcoop*. Correo electrónico: valemutu@gmail.com

² Licenciada en Comunicación Social, editora de *Revista Idelcoop*. Correo electrónico: analaulopez@gmail.com

Resumo

Estado, movimientos populares e economía social. A necessidade de uma agenda para reconstruir a nação. Entrevista com Gildo Onorato, diretor do Instituto Provincial de Associativismo e Cooperativismo (IPAC)

Na entrevista a seguir, Gildo Onorato, atual diretor do Instituto Provincial de Associativismo e Cooperativismo (IPAC) da província de Buenos Aires, reflete sobre o papel da economia social e do cooperativismo diante das transformações do capitalismo, da política e do mundo do trabalho.

A partir de sua trajetória, tanto na gestão pública quanto na militância nos movimentos sociais, analisa as relações entre as organizações populares e o Estado, os desafios do movimento cooperativo e a necessidade de construir um projeto de nação.

Palavras-chave: Estado, políticas públicas, organismo público, movimentos populares, cooperativismo.

Abstract

The State, popular movements, and the Social Economy: The need for an agenda to rebuild the nation. Interview with Gildo Onorato, director of the Provincial Institute for Associativism and Co-operativism (IPAC)

In the following interview, Gildo Onorato, current director of the Provincial Institute for Associativism and Co-operativism (IPAC) of the province of Buenos Aires, reflects on the role of the Social Economy and co-operativism in the face of transformations in capitalism, politics, and the world of work.

Drawing on his experience in both public administration and social movement activism, he analyzes the relationship between popular organizations and the state, the challenges facing the co-operative movement, and the need to develop a national project.

Keywords: state, public policies, public institution, popular movements, co-operativism.

Gildo Onorato es un dirigente social y político del campo de la economía social, solidaria y los movimientos sociales. Desde marzo de 2024 se desempeña como presidente del Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC) de la provincia de Buenos Aires, organismo del gobierno bonaerense que se ocupa de gestionar las políticas públicas destinadas al sector cooperativo y mutual.

En esta entrevista, Onorato comparte reflexiones sobre los desafíos que enfrenta hoy el sector en un contexto adverso para los intereses populares, con el avance del capitalismo en su fase más voraz y con un mundo del trabajo en permanente cambio. A partir de su experiencia de trabajo en las organizaciones y de gestión desde un organismo del estado provincial, propone pensar la actualidad desde un lugar que exceda la coyuntura para poder proyectar desde el campo popular, un proyecto de nación con producción, trabajo, integración regional y organización comunitaria.

Para comenzar, ¿podrías hacer un repaso de tu trayectoria, tu historia de militancia, desde cuándo y cómo te involucrás con el campo de la economía social, solidaria y popular?

Nací en Tandil, provincia de Buenos Aires, en Villa Italia, barrio obrero, popular. Gildo Onorato, Villa Italia, Club Unión y Progreso, colores rojo, verde y blanco, todo muy italiano.

Crecí en un barrio obrero, popular donde tuve bastante influencia de política de mi familia. Por el lado de mi padre, origen peronista, extracción militar peronista. Mis hermanos fueron militantes de la juventud radical en los 80' y mi madre fue secretaria general del Partido Socialista de la ciudad.

Todo eso en una familia de origen popular es un combo que motorizó mucho –obre todo en la década de los 90– la rebeldía, la transgresión

“En ese periodo del fin del gobierno menemista se desarrollan muchos conflictos universitarios. En el año 99', 2000, cuando asume el gobierno De la Rúa, viene una gran participación de militancia universitaria, y nosotros nos empezamos a agrupar alrededor de una revista que se llamaba *Línea Subterránea*, desde donde empezamos a analizar la globalización en todos sus aspectos: históricos, sobre lo que fue el periodo de colonización de Nuestra América, el modelo económico menemista, y ya en esa etapa De la Rúa, y sobre todo el impacto de la transformación educativa post-reforma universitaria, que es donde se implementa una profunda política de ajustes, recortes de las carreras, recortes presupuestarios.”

y la frustración de la imposibilidad de alcanzar determinados patrones de consumo que por ahí la adolescencia tiene y que te va llevando hacia las periferias, hacia el margen, producto del contexto.

En el año 98', después de haber tenido algunas dificultades de conducta en el colegio secundario, y algunos traspiés me mudé a la ciudad de La Plata, donde comencé a estudiar Psicología (y por supuesto no terminé).

En ese periodo del fin del gobierno menemista se desarrollan muchos conflictos univer-

sitarios. En el año 99', 2000, cuando asume el gobierno De la Rúa, viene una gran participación de militancia universitaria, y nosotros nos empezamos a agrupar alrededor de una revista que se llamaba *Línea Subterránea*, desde donde empezamos a analizar la globalización en todos sus aspectos: históricos, sobre lo que fue el periodo de colonización de Nuestra América, el modelo económico menemista, y ya en esa etapa De la Rúa, y sobre todo el impacto de la transformación educativa post-reforma universitaria, que es donde se implementa una profunda política de ajustes, recortes de las carreras, recortes presupuestarios. Fue entonces que empezamos a construir una agrupación universitaria en la Facultad de Humanidades (porque en aquel momento Psicología estaba en Humanidades) que denominamos 20 de Febrero. Remitía al día que

“Después de la muerte de Darío y Maxi, todo lo que es la Coordinadora Aníbal Verón, el MTA Aníbal Verón, entra en una profunda crisis de dispersión, de división, de mucho dolor también, y nosotros nos vamos agrupando con lo que habían sido experiencias que provenían de la CTD y del Movimiento Patriótico Revolucionario Quebracho, sobre todo los de extracción peronista. Fue cuando conocimos a Emilio (Pérsico) y empezamos un trabajo territorial articulando lo que fue el Movimiento de Trabajadores Desocupados Evita, a posterior Movimiento Evita.”

se aprobaron los estatutos de la Universidad de La Plata y a la Ley de Educación Superior, jornada en que hubo más de 300 presos en la ciudad de La Plata, del movimiento universitario y de la militancia popular.

Ya en ese momento empezamos a visualizar, junto a la experiencia de los movimientos sociales, la aparición de un nuevo sujeto social: los trabajadores pobres, los trabajadores desocupados, los marginados, la periferia comunitaria. Y en ese momento, alrededor de la Coordinadora de Trabajadores Desocupados Aníbal Verón (CTD), empezamos un trabajo barrial, en el barrio El Futuro de La Plata, de apoyo escolar, lógico... en aquel momento la vinculación universidad-territorio se daba mucho a partir de ahí, lo que la Academia denomina “extensión universitaria”. Para nosotros era apoyo escolar, solidaridad, acompañamiento al sujeto. Luego, después de la muerte de Darío y Maxi, todo lo que es la Coordinadora Aníbal Verón, el MTA Aníbal Verón, entra en una profunda crisis de dispersión, de división, de mucho dolor también, y nosotros nos vamos agrupando con lo que habían sido experiencias que provenían de la CTD y del Movimiento Patriótico Revolucionario Quebracho, sobre todo los de extracción peronista.

Fue cuando conocimos a Emilio (Pérsico) y empezamos un trabajo territorial articulando lo que fue el Movimiento de Trabajadores Desocupados Evita, a posterior Movimiento Evita. Ese es un poco el proceso donde nos vamos incorporando, nos vamos agrupando, con los barrios periféricos de La Plata, Florencio Varela y Malvinas Argentinas, donde nace el Movimiento de Trabajadores Desocupados Evita. Y después, ya con la etapa de articulación post 25 de mayo del 2003, donde hay una convocatoria a muchos actores sociales, muchos actores políticos y sindicales, ya nos empezamos a incorporar al nacimiento de lo que fue, en mi opinión, una gran esperanza popular, el go-

bierno de Néstor Kirchner. Y ese proceso de articulación después deviene en lo que en aquel momento se denominó “el salto de lo social a lo político”, donde el Movimiento de Trabajadores Desocupados Evita se constituye en el Movimiento Evita.

Teniendo en cuenta todo este recorrido, queríamos comenzar desde lo conceptual, haciendo un análisis de cómo se está articulando hoy el poder y las distintas patas de la sociedad. En vista de eso, ¿cuál creés que es el lugar que fueron ocupando los movimientos sociales respecto del Estado y cuál creés que debería ser?

Los movimientos populares (en aquel momento movimientos sociales o movimientos piqueteros) inician con una gran impronta a medida que avanza el modelo neoliberal. Tenemos los primeros levantamientos: Cultral Có, Tartagal, Plaza Huincul, Santiago del Estero con el Santiagazo, y partir de esa desarticulación del mundo del trabajo se fueron generando organizaciones que le brindaron a la lucha popular y a la organización comunitaria una gran impronta de rebeldía, de transgresión, que además unía las primeras experiencias feministas, unía gran parte de lo que se denominaba los sindicatos combativos en la ruptura de la CGT y en la articulación del MTA, y toda esa impronta de transgresión, de voluntad de cambio, de sueños, de reconstrucción de algo que se había perdido con lo que fue la dictadura, toda esa impronta se incorpora con fuerza al periodo 2001, 2002, 2003. Y creo que esa transgresión, esa búsqueda de cambio, se fue apaciguando con la institucionalidad, y creo que los movimientos populares, si bien ganamos en capacidad organizativa (ya que surgen algunos otros programas como el programa de empleo comunitario, el plan social Jefas y Jefes) empiezan a agruparse en emprendimientos productivos, empiezan a desarrollarse experiencias de nuevas formas

“Toda esa impronta fue perdiendo fuerza producto de la institucionalidad, producto de una apuesta política que implicó la pérdida de autonomía de las organizaciones libres del pueblo, y creo que en alguna medida eso fue restando vitalidad al movimiento popular. No se puede ser fuerza disciplinada. Porque las periferias sociales demandan transgresión, demandan transformación, demandan cambios estructurales para salir de esa situación.”

de organización cooperativa de origen comunitario. Toda esa impronta fue perdiendo fuerza producto de la institucionalidad, producto de una apuesta política que implicó la pérdida de autonomía de las organizaciones libres del pueblo, y creo que en alguna medida eso fue restando vitalidad al movimiento popular, no porque no haya que participar en política, yo sí creo que hay que participar en política, pero no se puede ser fuerza disciplinada. Porque las periferias sociales demandan transgresión, demandan transformación, demandan cambios estructurales para salir de esa situación, y creo que eso fue uno de los grandes problemas. En ese sentido, el peor momento de los movimientos populares, al menos en mi opinión, es en el gobierno de Alberto Fernández. Porque es donde más acceso a recursos públicos tuvimos, donde hubo mayor intervención política, y donde tuvimos menos capacidad de autonomía política ante la institucionalidad, donde más autonomía resignamos. Y creo que eso es lo que fue haciendo perder la vitalidad del cambio, la vitalidad de la transgresión, la vitalidad de la lucha, la reparación del dolor histórico de los sectores populares, y me pare-

“Yo me pregunto ¿de qué unidad se habla? ¿De la unidad de los partidos? ¿De la unidad de los dirigentes? ¿O de la unidad alrededor de un programa que implique el problema de los jubilados, el problema de las mujeres, el problema de los que sufren, el problema del que no puede pagar el alquiler, el problema del laburante, el problema del que no puede consumir? Me parece que la unidad hay que hacerla con esa agenda, con ese problema, con el protagonismo de esos sujetos colectivos, que no son ni más ni menos aquellos que mueven la comunidad.”

ce que eso fue gran parte también del caldo de cultivo para que se estigmatice y se arrincone y se margine a las fuerzas populares, como lo-gra hacerlo Milei.

Creo que nos transformamos (si bien yo no fui parte del gobierno, si soy miembro de una organización que actuó en ese gobierno) en un raviol más del Estado, y eso le implicó a los movimientos populares un costo estratégico que aún no sabemos cómo resolver o estamos empezando a intentar resolver.

¿Y ese debate hoy se está dando? ¿Se logra instalar?

Recién está empezando ese debate, porque fue tan brutal el avance del gobierno libertario sobre la organización popular, sobre el tejido comunitario, sobre la cooperativa, sobre el movimiento de la economía social popular y

solidaria, que nos costó el reseteo, por decirlo de alguna manera. Y hoy forma parte también de los problemas que tiene el conjunto del movimiento popular. La política que expresa el movimiento popular está enfrascada a veces en discusiones que poco tienen que ver con la realidad concreta, porque a veces discutimos el posicionamiento de los dirigentes con cero empatía con lo que está pasando. Me parece que a veces se habla, por ejemplo, de la unidad, y yo me pregunto ¿de qué unidad se habla? ¿De la unidad de los partidos? ¿De la unidad de los dirigentes? ¿O de la unidad alrededor de un programa que implique el problema de los jubilados, el problema de las mujeres, el problema de los que sufren, el problema del que no puede pagar el alquiler, el problema del laburante, el problema del que no puede consumir? Me parece que la unidad hay que hacerla con esa agenda, con ese problema, con el protagonismo de esos sujetos colectivos, que no son ni más ni menos aquellos que mueven la comunidad.

Teniendo en cuenta esto, ¿de qué noción de Estado se parte en los movimientos sociales? Porque de alguna manera, predetermina la forma de la vinculación con el Estado y es posible que sea una idea dinámica a medida que va pasando el tiempo, porque no siempre se lo piensa de la misma manera, incluso cuando se comparte políticamente la visión con el gobierno.

Con respecto al Estado se discute poco, en general. Porque quizás a veces se resume el debate público entre libertad de mercado o anarcocapitalismo, o el Estado te salva, o más Estado, menos Estado.

A veces esa dicotomía me parece que reduce mucho la capacidad de la ciencia política, de la militancia, en plantear una agenda concreta. Yo, particularmente, creo que la reforma del 94, la reforma constitucional, fue un gran

retroceso para la construcción de Estados soberanos. Porque hoy vemos cuando, por ejemplo, se hace el abordaje de la gestión de los recursos estratégicos, de los bienes naturales, como le decimos en el campo popular, provincializados, conjuntamente con la provincialización de la salud, la provincialización de la educación, etcétera, etcétera, etcétera.

Y creo que eso apunta al debilitamiento de los Estados-Nación. Creo que hay un punto muy concreto en el desarrollo del capital, sobre todo de la construcción de la hegemonía de la tecnocracia, que es la crisis de las hipotecas subprime; todos vivimos ahí una gran reconversión del capital, que se llevó puesto los Estados de bienestar que proliferaron en Europa centralmente después de la Segunda Guerra Mundial. Y creo que nosotros no vimos en América Latina esa profunda reconversión. O no la vimos en su magnitud. Porque teníamos proyectos progresistas que frenaron ese péndulo histórico en nuestra región, con Estados fuertes, o con liderazgos fuertes, con una gran capacidad de redistribuir, de redistribuir ingresos, a partir principalmente de sostener una economía basada en el caso de Venezuela, el petróleo, en el caso de Argentina, la soja, donde no hubo una gran transformación de la estructura económica, y eso implicó que el capital pueda avanzar con el marco legal generado en 1994 en nuestro país.

La UNASUR fue una gran idea, el MERCOSUR nunca estuvo vinculado a la propuesta de los pueblos, sino más a los mercados. El ALBA fue una idea con una gran base ideológica que no se pudo consolidar como modelo alternativo, y creo que hoy, ante el avance de ese modelo que irrumpe con las hipotecas subprime, lo vemos en los tecno-ricos que gobiernan el mundo. Los Estados, las regiones, las comunidades económicas como la Unión Europea, han perdido capacidad de dirigir las economías, salvo excepciones.

“Creo que hoy es más fácil, como decía Fidel, imaginarse el fin de la humanidad que el fin del capitalismo. Entonces tenemos que tener claro que vamos a convivir con el capitalismo en su nueva forma tecnocrática, excluyente, extractivista, y eso nos obliga a pensar la correlación de fuerzas con una gran participación y protagonismo de las fuerzas sociales, sindicales, productivas, el movimiento popular, con una gran injerencia del Estado en la planificación estratégica, y con la inevitable articulación con el capital privado, que no va a querer dejar de ganar, porque esa es la naturaleza del capital, ganar, ganar, generar ganancia.”

Están aquellos países como China, por ejemplo (y no quiero hacer una reivindicación, simplemente una descripción) donde existe una fuerza política, en este caso el partido, que dirige la economía, con una gran estrategia de defensa interna y externa, que tiene una gran articulación entre el mercado transnacional, la economía pública y la planificación estatal. No sé si ese es el modelo, pero es algo a mirar, como debate posible. Creo que hoy es más fácil, como decía Fidel, imaginarse el fin de la humanidad que el fin del capitalismo. Entonces tenemos que tener claro que vamos a convivir con el capitalismo en su nueva forma tecnocrática, excluyente, extractivista, y eso nos obliga a pensar la correlación de fuerzas con una gran participación y protagonismo de las fuerzas sociales, sindicales, productivas, el mo-

vimiento popular, con una gran injerencia del Estado en la planificación estratégica, y con la inevitable articulación con el capital privado, que no va a querer dejar de ganar, porque esa es la naturaleza del capital, ganar, ganar, generar ganancias, generar riqueza al menor costo posible... inevitablemente tenemos que tener una estrategia de este tipo.

Y también creo que los instrumentos de los Estados-Nación son insuficientes. Nuestro país, que está ubicado en el sur del mundo, tiene la necesidad de articular una estrategia económica productiva y comunitaria o social con nuestras naciones hermanas, porque comerciar por mar, por cielo es muy caro y necesitamos desarrollar una estrategia de articulación con las naciones hermanas, con infraestructura.

Hace unos meses estuve en La Rioja con el Consejo Económico y Social de La Rioja, y nos planteaban las dificultades de la exportación por el Puerto Rosario y sus costos. Entonces nos planteaban la necesidad de desarrollar un proyecto de nación que apueste a las economías regionales con infraestructura y con acuerdos con las naciones hermanas, en este caso con Chile, para exportar por el Pacífico. El costo proyectado es al menos el 50% del costo de la exportación por Rosario. Entonces me parece que es eso lo que necesitamos pensar, y creo que el movimiento popular a veces está enfrascado en debates de la superestructura, a veces está enfrascado en quién administra o quién gestiona este contexto, esta realidad, sin proponerse una transformación.

Reitero, no es una transformación como la pensaron a mediados del siglo XX, aquellos que impulsaron las transformaciones, en el caso de Argentina, el peronismo centralmente, o por menos desde mi perspectiva histórica, o como se pensó con las organizaciones revolucionarias de los 70, ni siquiera como se pensó en los primeros años del siglo XXI.

Y creo que estamos en ese periodo de construcción y de aprendizaje, porque la gran hegemonía que han construido aquellos que hacen de la gobernanza global su forma de reproducir la ganancia y la exclusión están en una ofensiva muy grande, y nosotros tenemos que reconocernos, en primera instancia, que estamos en una resistencia estratégica, la clase trabajadora está en una resistencia estratégica a nivel global, y eso implica asumir que en algún momento de la historia perdimos. Habrá sido después de la Guerra Fría, habrá sido en la crisis del petróleo de los 70, habrá sido con la caída del muro de Berlín, habrá sido en la crisis de las hipotecas subprime, pero en algún momento la correlación de fuerza avanzó drásticamente en contra de los intereses de los pueblos.

Entonces, si no asumimos en algún punto eso, va a ser muy difícil que podamos construir una idea de Nación y de región que tenga soberanía y que reconstruya derechos y posibilidades concretas de los pueblos.

Es interesante esta mirada de los pies puestos en lo local, pero sin quitar la mirada de lo global.

Sumo una reflexión sobre esto: a principio del 2008 estuve en Venezuela, nos recibieron los que estaban vinculados a Aristóbulo Istúriz, que estaba con responsabilidades en PDVSA.³

Y en ese momento, estábamos con todo: Chávez, la revolución, el socialismo... Y Chávez dice: "Mira pana, la revolución siempre termina en un expediente" Entonces es esto: situarse en el contexto histórico en que te toca operar, actuar, responder, y después focalizarte en lo que podés resolver con acción concreta.

³ PDVSA es la empresa estatal de petróleo y gas de Venezuela, encargada de la exploración, producción, refinación y comercialización de hidrocarburos.

“Por ejemplo, el tema energético. El cooperativismo tiene respuestas, tiene propuestas y tiene experiencias concretas. Sin ir más lejos, el 80% del tendido eléctrico rural de nuestra provincia es cooperativo. El acceso al agua potable: más de dos millones de personas en nuestra provincia acceden al agua potable a través de cooperativas; cuatro millones en todo el país. Consumo: tenemos la segunda cooperativa más importante de América Latina de consumo, que es bonaerense: la Cooperativa Obrera.”

Esa es la dificultad. A veces, sentirte impotente ante contextos globales, decir, bueno, ¿cómo salimos de esto? Por ejemplo, el genocidio de Gaza, la legitimidad que tiene eso en la comunicación argentina, toda la impotencia que da. Pero, esa es la hegemonía que tenemos que enfrentar, combatir. Y, por otro lado, focalizar en las 5.500 cooperativas que tenemos en la provincia, la gestión pública que exige respuestas, por lo menos planificación, o una mirada concreta. Entonces, ahí es cuando tomo nuestro segmento, los segmentos cooperativos. ¿Pueden dar respuestas a los problemas globales? En una parte sí y en una parte no. En una parte no porque hay que cambiar la correlación de fuerza, pero en una parte sí porque hay experiencias concretas que abordan los problemas de la gobernanza global.

Por ejemplo, el tema energético. El cooperativismo tiene respuestas, tiene propuestas y tiene experiencias concretas. Sin ir más lejos, el 80% del tendido eléctrico rural de nuestra

provincia es cooperativo. El acceso al agua potable: más de dos millones de personas en nuestra provincia acceden al agua potable a través de cooperativas; cuatro millones en todo el país. Consumo: tenemos la segunda cooperativa más importante de América Latina de consumo, que es bonaerense: la Cooperativa Obrera. Sobre la problemática de los alimentos y el acceso: tenemos cooperativas que producen alimentos, que exportan comida de cerdo, pero que producen alimentos y eso implica una forma distinta de gestionar el acceso a la comida.

Cuando estuve en el 2016 en el Encuentro Mundial de Movimientos Populares hubo una intervención de los campesinos mexicanos que a mí me mostró la ignorancia que por ahí tenemos a veces cuando hablamos. Dicen que a veces los sectores urbanos se piensan que están en contacto con la naturaleza cuando van a la playa, o van a la montaña, o van a algún camping. Y en realidad los seres humanos nos vinculamos estrictamente con la naturaleza a través de la alimentación. Y hoy vemos como los procesados han ganado la góndola. En Estados Unidos tenemos hasta el huevo frito que te lo venden envasado. Es una cosa espantosa. Vemos frutas que parecen de plástico. Y está claro que el capital, el capitalismo tecnocrático va rompiendo todo.

Un poco lo venís diciendo, pero ¿cómo ves el margen de acción que tiene en este contexto el movimiento cooperativo?

Tiene mucho margen de acción. Tiene experiencias concretas. Lo que hay que cambiar es la escala, por un lado, y la escala se cambia con una propuesta de Nación. Hay que reconstruir una propuesta de Nación. Porque hablaba de la energía, del agua, de los alimentos, del tratamiento de los residuos, de la innovación tecnológica, el sector financiero. Entonces, me parece que el sector cooperativo tiene lo

que demanda el sector cooperativo que es la reconstrucción de una propuesta de Nación. La reconstrucción de una propuesta de integración regional. El desarrollo de cadenas de valor con el capital privado, con el mundo Pyme, con la industria. Podemos intervenir ahí y me parece que ese es el desafío. Nos hemos cansado de decir desde el 2023 hasta acá que generamos el 10 % del producto bruto. Bueno, eso hay que materializarlo en una propuesta de Nación. Porque si no, vamos a ser simplemente un actor económico y a veces un actor económico que está en retroceso. Podemos ir paso a paso en cada uno de los temas donde este capitalismo tecnocrático viene a destruir lo comunitario, la solidaridad, el encuentro, la cooperación y la vida misma.

Hay un punto importante en esto de los múltiples servicios que las cooperativas brindan en los territorios y tiene que ver con lo que el sector aporta en materia impositiva. Por ejemplo, hoy estamos en un gravísimo problema en donde las cooperativas aportamos al Fondo de Educación Cooperativa, para el fomento del cooperativismo, para llevar adelante políticas en los territorios y todo lo que se aporta no está siendo distribuido en las provincias y tampoco está llegando a donde tiene que llegar. Entonces, no es solamente lo que se aporta al Producto Bruto Interno, sino también a nivel impositivo que no está llegando a donde se necesita. Y esto afecta directamente a los órganos locales competentes en cada provincia que, en definitiva, tampoco pueden llevar adelante la política necesaria.

Todo eso con un agravante: el año que viene se vence la ley de Coparticipación Cooperativa, (que no se denomina así), el 31 de diciembre de 2027 y esa norma es la que garantiza el funcionamiento de la mayoría de los órganos locales. Entonces nosotros estamos intentando dar una estrategia con los otros gobiernos

“Nos hemos cansado de decir desde el 2023 hasta acá que generamos el 10 % del producto bruto. Bueno, eso hay que materializarlo en una propuesta de Nación. Porque si no, vamos a ser simplemente un actor económico y a veces un actor económico que está en retroceso. Podemos ir paso a paso en cada uno de los temas donde este capitalismo tecnocrático viene a destruir lo comunitario, la solidaridad, el encuentro, la cooperación y la vida misma.”

para empezar a debatir eso y como se lo hemos mencionado hace muy poco al Consejo de Administración de Cooperar, las provincias vamos a dar ese debate, pero el debate lo tiene que dar también el movimiento cooperativo. Como lo dio ante la propuesta de Ley Hojarasca donde se intentó derogar la Ley 11.380, derogación que buscó quitar la exención y que se tribute sobre el valor de edificios y construcciones, o sea, de los bienes de las cooperativas, y eso implicaba la desarticulación, la destrucción de un montón de cooperativas.

Hay varios problemas que tenemos que trabajar; implica militancia, activismo, presencia, debate, acción política, construcción de alianzas y creo que ahí, los gobernadores o los gobiernos y las áreas de aplicación van a querer que esto continúe, por eso es tan importante tener una acción política más definida de parte del sector. La acción sectorial es importante. La lucha reivindicativa es relevante, pero eso también tiene que estar encausado en una disputa política porque acá estamos hablan-

do de la posible desarticulación de un sector y por otro lado de los aportes que le hace a la gestión para que esa plata vuelva a las cooperativas.

Y en este contexto que describís, ¿cómo se gestiona un organismo como IPAC? ¿Tienen que atajar necesidades y urgencias o están pudiendo avanzar en cuestiones estratégicas también?

Lo primero es escudo y red, dice el gobernador. Se trata de defender y atajar y eso implica tener una serie de políticas para aquellas cooperativas (principalmente de trabajo) que más están sufriendo. Por eso tenemos una política de promoción –que no es muy onerosa– pero sí intenta ser amplia, que le llegue a todo el mundo, o a quien lo solicita. Es una política de promoción a través de Impulso Cooperativo,⁴ para acceder a herramientas, maquinaria, insumos. Después tenemos una política de fiscalización agresiva, que se llama Fiscalizate, pero no con un perfil punitivo sino para transparentar la documentación de las instituciones. Tenemos un programa para financiar los balances que incluye los honorarios de los contadores. Eso implica atajar penales, y después la planificación estratégica cuesta un poco más, pero tiene que estar dada en lo que mencionaba hace un rato sobre repensar cuál es la idea de Nación que hay que reconstruir, cuál es la forma de integrar a nuestro país.

⁴ En el marco del Programa Cooperativas en Marcha, Impulso Cooperativo busca contribuir al fortalecimiento socio-económico de las cooperativas de trabajo bonaerenses mediante el financiamiento a proyectos. El financiamiento mediante Aportes No Reembolsables (ANR) a Cooperativas de Trabajo, radicadas en la Provincia de Buenos Aires, podrá tener como destino la compra de materias primas, maquinaria, herramientas, adquirir equipamiento de trabajo y/o realizar pequeñas obras de infraestructura. (<https://ipac.gba.gob.ar/programas/>)

“Lo primero es escudo y red, dice el gobernador. Se trata de defender y atajar y eso implica tener una serie de políticas para aquellas cooperativas (principalmente de trabajo) que más están sufriendo. Por eso tenemos una política de promoción –que no es muy onerosa– pero sí intenta ser amplia, que le llegue a todo el mundo, o a quien lo solicita. Es una política de promoción a través de Impulso Cooperativo, para acceder a herramientas, maquinaria, insumos.”

IPAC, tienen una política de recorrida por la provincia de Buenos Aires, ¿qué debates, qué ideas, qué conclusiones pueden sacar de esos recorridos?

Que el cooperativismo es muy fuerte en lo que se denomina el interior de la provincia de Buenos Aires; que la inmensa mayoría de los pueblos productores son grandes generadores de empleo y de trabajo; que hay una economía que funciona de otra forma; que el Estado tiene poca presencia –a excepción de lo que nos plantea el gobernador sobre que los funcionarios tenemos que estar en esos lugares–. Las clínicas,⁵ las rutas culturales,⁶

⁵ Las Clínicas de cumplimiento participativo tienen como objetivo acercar a cada distrito actividades presenciales para informar y asesorar a las cooperativas acerca de cumplimiento normativo, institucional y fiscal de manera personalizada.

⁶ La Ruta Cultural Cooperativa busca visibilizar el trabajo de las cooperativas culturales en toda la provincia, promoviendo actividades artísticas, ferias, festivales y experiencias comunitarias en distintos municipios. El programa propone construir una agenda cultural cooperativa provincial, fortaleciendo el intercambio entre cooperativas, gobiernos locales y comunidades.

los encuentros cooperativos, nos permiten a nosotros aprender mucho del segmento. Yo siento que estoy en un proceso de aprendizaje constante, porque hay más de 100 años de historia y muchas veces sucede que cuando un dirigente, un funcionario llega a un lugar tiene la sensación narcisista o liberal de que la historia empieza con él y creo que un poco hay que despojarse de ese lugar de centralidad, ponerse en un costado y asumir que hay una historia que es previa y que en última instancia –como me gusta decir a mí– la apuesta, el desafío es que aquellos que vengan después de nosotros arranquen al menos un escalón más arriba, si es dos o tres o cuatro, mucho mejor pero al menos un escalón más arriba. Eso significaría aportarle al sector cooperativo instrumentos para su desarrollo, para su crecimiento, para su consolidación, para brindar respuestas para que la comunidad del pueblo tenga la posibilidad de vivir un poco mejor.

Por ejemplo, estamos trabajando mucho con Textiles Pigüé (en el municipio de Saavedra). Eso empezó con una toma, la quiebra de una fábrica llamada Gatic (producía ropa y calzado deportivo), en el inicio del gobierno de Néstor Kirchner. Y ese proceso terminó hoy con una empresa recuperada que es el principal generador de trabajo con 160 trabajadores, tiene más de 200 asociados; hoy han comprado una tierra para construir sus viviendas... Nosotros estamos en estos días financiando un generador para dar servicio de luz a esos lotes y creo que esas son respuestas concretas. Ese pueblo no es el mismo antes y después de esa quiebra. Entonces creo que ahí está el desafío, ver esos procesos, poner muchas herramientas ahí, tener eficiencia en la gestión pública. A veces en la política vamos a La Matanza que hay mucho caudal electoral, vamos a Lomas, vamos a Quilmes vamos a San Martín por decirte, lugares con gran densidad demográfica, con mucha cantidad de electores, que está bien, forma parte de la discusión y no me pa-

rece mal, ahora además de eso hay que ver lo otro, hay que ver que la Argentina Federal no es pasando las fronteras de la provincia de Buenos Aires, la Argentina Federal también es en nuestra provincia.

Justamente Textiles Pigüé es una de las recuperadas que a nivel nacional logró –a través de la ley de expropiación– tener la propiedad de la fábrica. Lo mencionamos porque se está debatiendo el proyecto de ley de inviolabilidad de la propiedad privada, el cual le pega duramente a las recuperadas hoy. De allí, la importancia de que una empresa recuperada por sus trabajadores y sus trabajadoras tenga la propiedad de la fábrica porque si se aprueba esta ley, esos procesos van a ser más complejos. Vinculado a este tema, dieron a conocer los resultados de un censo que se realizó específicamente en la provincia sobre empresas recuperadas. ¿Qué análisis podés hacer sobre esos datos?

El censo surge como una exigencia de la ley de emergencia que se votó en abril-mayo del 2024, cuando nosotros recién estábamos arrancando. Esa ley determina la emergencia financiera económica y productiva de las empresas recuperadas. Después tuvimos el año pasado la continuidad de un decreto por un año más y ahora ya estamos encarando algo que pensábamos no tener que encarar, pero inevitablemente es así, que es la continuidad de una nueva ley de emergencia, porque los problemas estructurales de fondo está claro que con el modelo libertario no se pueden resolver.

Las recuperadas se encuentran mayoritariamente en el área metropolitana. San Martín, Avellaneda y Quilmes son los distritos que más empresas recuperadas tienen. Después algo que a mí me llamó bastante la atención, es la composición de género: mayoritariamente son varones de mi edad para arriba, que son

particularmente la población económicamente activa de la crisis del 2001-2003 (cuando se genera el gran aumento de las tomas y surge el ocupar, resistir y producir).

Después hay una inmensa mayoría de fábricas que necesitan modernizar su infraestructura, su maquinaria, su tecnología y hay una gran diferencia con las cooperativas de trabajo de origen comunitario donde ahí son mayoritariamente mujeres pobres y pibes pobres. Entonces, por un lado, tenés el cooperativismo tradicional con mayoría de varones de 50 para arriba (en las empresas recuperadas varones de más de 40 y pico para arriba) y en las cooperativas de trabajo de origen comunitario mujeres pobres y pibes pobres. El censo de las fábricas recuperadas también nos sirvió para ver eso otro. Perdimos, si mal no recuerdo los datos, unas 20 cooperativas constituidas a partir de una toma de fábrica, que dejaron de operar, que perdieron matrícula y establecimientos; y hoy tenemos 18 juicios de expropiación inversa en la provincia. Es un trabajo que nos permitió tener datos concretos, lo que le faltó a ese trabajo es el impacto productivo, la escala.

Después hay más o menos 4500 familias que viven de esa realidad. Por otro lado, tenemos con la universidad de José C. Paz un análisis sobre eficiencia energética de 6 empresas recuperadas, porque cuando vos estudias el costo energético ya sea de luz, de gas, inevitablemente en la regulación de eso terminas discutiendo –sobre todo las que producen en serie– la producción.

Por ejemplo, Cristal Avellaneda (Durax) que produce en serie, si vos podés estudiar el gasto energético o la eficiencia energética en este caso, también podés planificar la producción en serie. Son varias cosas que se desprenden y que hoy lamentablemente, producto del contexto, no contamos con el Ejecutivo Nacional para brindar respuestas. Debería ser el Ejecuti-

“Para aquellos que tienen una mirada despectiva sobre la economía social popular y solidaria, decirles que el pleno empleo de mediados del siglo XX no vuelve más.”

vo Nacional el que planifique una política, porque fábricas recuperadas hay en todo el país, está claro que en la provincia de Buenos Aires y en el AMBA es donde más hay, pero hay en todo el país.

Todos estos cambios se vienen dando en el mundo del trabajo, con el aumento del trabajo no registrado en la Argentina, con el crecimiento de la desocupación y el pase de esos trabajadores a las plataformas. ¿Cuál es tu mirada sobre cómo afrontar desde la economía social estos cambios en el mundo del trabajo?

Primero una definición: el pleno empleo no vuelve más tal cual lo conocimos a mediados del siglo XX. Para aquellos que tienen una mirada despectiva sobre la economía social popular y solidaria, decirles que el pleno empleo de mediados del siglo XX no vuelve más.

Segundo creo que hay que tener un buen estudio de la realidad de la población económicamente activa de nuestro país. A mí me gusta verlo a partir de la sindicalización, siempre muchos sectores dicen ‘bueno necesitamos un paro general’ y le exigimos a la CGT un paro general, primero hay que a ver ¿qué es lo que organiza la CGT?

La CGT tiene sindicalizados al 42% de los trabajadores formales, que además son la mitad de la población económicamente activa, por lo tanto, la CGT sindicaliza el 25% de la clase trabajadora. Eso primero es un dato concreto, duro. ¿Eso

“La economía social solidaria y popular no es la ambulancia de aquellos que van quedando afuera, no tiene que ser concebida como la ambulancia, tiene que ser concebida como un modelo distinto donde se pone en el centro otro tipo de valores: el buen vivir, el acceso a los derechos, la posibilidad concreta de desarrollarse en una sociedad.”

qué significa? Que necesitamos construir una forma de organizar la producción y el trabajo con otro tipo de perspectiva. Primer punto, la economía social solidaria y popular no es la ambulancia de aquellos que van quedando afuera, no tiene que ser concebida como la ambulancia, tiene que ser concebida como un modelo distinto donde se pone en el centro otro tipo de valores: el buen vivir, el acceso a los derechos, la posibilidad concreta de desarrollarse en una sociedad. Y después me parece que todo esto se vincula con el proyecto de país.

Ahora, toda esa migración hacia la informalidad o hacia el monotributo, toda esa migración hacia la economía de plataformas, a lo que nos está llevando es a la falta de perspectiva colectiva. Porque hay ahí una idea de que lo colectivo no funciona, que lo colectivo es un ancla, que sos dueño de tu tiempo, que sos dueño de tus cosas, y la realidad es que cada vez somos dueños de menos cosas -es más- ni siquiera de lo que buscamos en redes, porque los algoritmos cada vez nos van determinando más qué es lo que buscamos y todo se nos va apareciendo.

El mundo del trabajo también está en esa línea. Fijate cómo han crecido los trabajadores de plataforma, y en ese crecimiento también le

van bajando los ingresos. Porque hay cada vez más y vos tenés que ir bajando cada vez más lo que cobrás. El Uber o Rappi son un ejemplo concreto. Me parece que ahí hay un punto.

Después, te voy a dar el ejemplo de la UTEP que es una experiencia que conozco (fui secretario gremial muchos años). Nosotros tuvimos un gran éxito: haber sindicalizado a un sector, pero la gran falencia fue no haber tenido la capacidad de planificar el trabajo y la producción de ese segmento. Entonces cuando se retiró el Estado con sus programas sociales se desarticuló gran parte del entramado social comunitario que la economía popular tenía. Y eso porque no se estabilizó la organización del trabajo, no se organizó la posibilidad de capitalización de esas cooperativas, de esas instituciones de la economía social y solidaria, y creo que ahí está el punto. Hay que tener una política de Estado estratégica que organice el trabajo, que planifique la producción, que desarrolle el arraigo, que construya esas economías locales con pertenencia de esta nueva forma de organización social comunitaria que no es ni más ni menos también que la planificación de una gestión local, provincial o nacional. Porque si no estamos expulsando cada vez más a sectores de nuestro pueblo a la marginalidad. La economía del cuidado viene dando respuestas, sobre todo en mujeres, que son las que se forman (está muy feminizada esa actividad). La esperanza de vida ha crecido, la necesidad de cuidar adultos mayores ha crecido y creo que eso implica una posibilidad concreta de organizar el trabajo. Hemos hecho algunas experiencias, por ejemplo, en Bahía Blanca, con una cooperativa de cuidado que se formó en cuidados para pacientes con dificultades de salud mental y el Estado Municipal creó una sala particular para ese cuidado. Entonces hay alternativas y me parece que el Estado debe ser central en la planificación de estas nuevas formas de organizar el trabajo.

“Te voy a dar el ejemplo de la UTEP que es una experiencia que conozco (fui secretario gremial muchos años).

Nosotros tuvimos un gran éxito: haber sindicalizado a un sector, pero la gran falencia fue no haber tenido la capacidad de planificar el trabajo y la producción de ese segmento. Entonces cuando se retiró el Estado con sus programas sociales se desarticuló gran parte del entramado social comunitario que la economía popular tenía. Y eso porque no se estabilizó la organización del trabajo, no se organizó la posibilidad de capitalización de esas cooperativas, de esas instituciones de la economía social y solidaria.”

En La Plata –con el apoyo municipal y con nuestro apoyo– se generó una cooperativa que se llama *Mi Ciudad*. Es una cooperativa que compite con Rappi, son 60 y pico de pibes cooperativizados que con una red de más de 100 comercios funcionan de la misma forma que funciona esa plataforma. ¿Cuál es la dificultad? Sostener una plataforma sale 12 millones de pesos mensuales, entonces tienen un sitio web, funcionan por *Whatsapp* y le disputan mercado a las plataformas. Ahora tienen un lugar de descanso, los días de lluvia y los feriados se pagan más; tienen un lugar donde arreglan sus motos o sus bicicletas; el Estado municipal y nosotros le hemos dado indumentaria para que estén bien identificados.

Ahora es una experiencia muy focalizada, son 70 trabajadores cooperativizados contra cientos y quizás miles en Rappi, entonces hay una pelea desigual y sin el Estado, esa pelea no se puede dar.

En algunas notas o declaraciones hablaste de un fin de ciclo que se da con este último gobierno nacional. ¿A qué te referís con eso?

Hablaba al principio de la Constitución del 94, creo que esa Constitución es el marco legal de lo que fue el fin de la historia en los 90. Fue el marco legal del fin de la historia en nuestro país donde gran parte de dirigencia popular y progresista abonó a esa constitución y yo creo que eso fue un error estratégico.

Por otro lado, creo que es necesario resetear el sistema político. Porque las expresiones políticas emergentes luego de la crisis 2001-2003 gobernaron, tuvieron sus ciclos y todo con mejoras y algunas respuestas en términos de demanda social, pero el modelo avanzó impoluto, el modelo avanzó igual aún con las reformas progresistas y eso significa que la democracia representativa está en los peores niveles de capacidad de dar respuesta ¿A dónde tenemos que ir? A una democracia más expresiva, una democracia que exprese sujetos colectivos, una democracia que exprese fuerza popular, a una democracia que exprese nuevamente sueños y frustraciones. En algún punto Milei empatiza con la frustración y termina expresando la bronca, el odio, el hartazgo, y creo que esa fue su principal virtud. Si bien es parte del ciclo que termina, también tenemos que ver que es algo de eso que tenemos que tomar, tenemos que ir a una democracia expresiva, que exprese sujetos, que exprese comunidades, que exprese respuestas colectivas y quizás que empiece a correr a gran parte de la dirigencia que, con discurso progresista, con discurso popular está bastante distante de las expresiones sociales comunitarias y populares.

La ley de inviolabilidad de la propiedad privada y su impacto sobre las empresas recuperadas

UN RETROCESO EN CLAVE CONSTITUCIONAL Y SOCIAL. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MENSAJE N° 22/2026 DEL PODER EJECUTIVO NACIONAL

POR MARCELA VIVIANA MACELLARI¹

Resumen

El presente artículo examina el impacto del proyecto de Ley de Inviolabilidad de la Propiedad Privada (Mensaje N° 22/2026 del Poder Ejecutivo Nacional, ingresado al Senado el 27 de marzo de 2026) sobre las empresas recuperadas por sus trabajadores/trabajadoras y cooperativas de trabajo. A partir del análisis de las modificaciones propuestas al régimen expropiatorio de la Ley N° 21.499, se identifican tres obstáculos fundamentales que el proyecto impone a los procesos de recuperación: la restricción del concepto de utilidad pública mediante exigencias de interpretación restrictiva; el encarecimiento extremo de la indemnización, con inclusión de actualización por IPC, lucro cesante y tasa comercial; y la eliminación práctica de la ocupación temporánea como instrumento de transición, al fijar un límite máximo de 60 días sin excepción para crisis socioeconómicas. Se concluye que el proyecto vulnera el principio de progresividad en materia de derechos económicos, sociales y culturales (artículo 2.1 del PIDES) y colisiona con los mandatos constitucionales de protección del trabajo y justicia social (artículos 14 bis y 75 incs. 19 y 22 de la Constitución Nacional).

Palabras Clave: empresas recuperadas, cooperativas de trabajo, expropiación, ley, propiedad.

Artículo arbitrado
Fecha de recepción:
21/05/2026
Fecha de aprobación:
29/06/2026

Revista Idelcoop, N° 249,
La ley de inviolabilidad
de la propiedad privada
y su impacto sobre las
empresas recuperadas.
Un retroceso en clave
constitucional y social.
Análisis crítico del Men-
saje N° 22/2026 del Poder
Ejecutivo Nacional

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 64-75 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Abogada. Licenciada en Cooperativas. Especialista en Derecho Cooperativo y Empresas Recuperadas. Correo electrónico: dra.macellari@estudiomacellari.com.ar

Resumo

A Lei de Inviolabilidade da Propriedade Privada e seu impacto sobre as empresas recuperadas. Um retrocesso na perspectiva constitucional e social. Análise crítica da Mensagem nº 22/2026 do Poder Executivo Nacional

O presente artigo examina o impacto do projeto de Lei de Inviolabilidade da Propriedade Privada (Mensagem nº 22/2026 do Poder Executivo Nacional, apresentado ao Senado em 27 de março de 2026) sobre as empresas recuperadas por seus trabalhadores e as cooperativas de trabalho. A partir da análise das modificações propostas ao regime expropriatório da Lei nº 21.499, são identificados três obstáculos fundamentais que o projeto impõe aos processos de recuperação: a restrição do conceito de utilidade pública mediante exigências de interpretação restritiva; o aumento extremo do valor da indenização, com a inclusão de atualização pelo IPC argentino, lucros cessantes e taxa comercial; e a eliminação prática da ocupação temporária como instrumento de transição, ao estabelecer um limite máximo de 60 dias, sem exceção para crises socioeconômicas. Conclui-se que o projeto viola o princípio da progressividade em matéria de direitos econômicos, sociais e culturais (Artigo 2.1 do PIDESC) e colide com os mandamentos constitucionais de proteção ao trabalho e à justiça social (artigos 14 bis e 75, incisos 19 e 22, da Constituição Nacional Argentina).

Palavras-chave: empresas recuperadas, cooperativas de trabalho, desapropriação, lei, propriedade.

Abstract

The Law on the Inviolability of Private Property and its impact on worker-recuperated enterprises: A setback from a constitutional and social perspective. A critical analysis of message No. 22/2026 of the National Executive Branch

This article examines the impact of the proposed Law on the Inviolability of Private Property (Message No. 22/2026 of the National Executive Branch, submitted to the Senate on March 27, 2026) on worker-recuperated enterprises and worker co-operatives. Based on an analysis of the proposed amendments to the expropriation regime established by Law No. 21,499, the article identifies three fundamental obstacles that the bill would impose on worker-recuperation processes: restricting the concept of public utility through requirements for a narrow interpretation; making compensation prohibitively costly by including CPI-based adjustments, lost profits, and a commercial interest rate; and ef-

fectively eliminating temporary occupation as a transitional instrument by establishing a maximum period of 60 days with no exceptions for socioeconomic crises. The article concludes that the bill violates the principle of non-regression in the area of economic, social, and cultural rights (Article 2.1 of the ICESCR) and conflicts with constitutional mandates concerning the protection of labor and social justice (Articles 14 bis and 75, subsections 19 and 22, of the Argentine National Constitution).

Keywords: worker-recuperated enterprises, worker co-operatives, expropriation, law, property.

I. INTRODUCCIÓN: EL PROYECTO Y SU CONTEXTO

El 26 de marzo de 2026, el Poder Ejecutivo Nacional remitió al Honorable Congreso de la Nación el Mensaje N° 22/2026 (identificado bajo el número INLEG-2026-30831095-APN-PTE), denominado “Ley de Inviolabilidad de la Propiedad Privada”. La iniciativa ingresó al Honorable Senado de la Nación el día 27 del mismo mes, bajo el expediente PE Nro. 13/26, y fue firmada por el presidente Javier Milei junto con los ministros de Desregulación y Transformación del Estado (Sturzenegger), de Economía (Caputo), de Justicia (Mahiques), de Seguridad Nacional (Monteoliva) y de Defensa (Presti), lo que revela el carácter transversal y políticamente estratégico de la propuesta.

El proyecto se estructura en siete capítulos y propone modificaciones a un conjunto heterogéneo de cuerpos normativos: la Ley N° 21.499 sobre expropiaciones (Capítulo I), el Código Procesal Civil y Comercial de la Nación y el Código Civil y Comercial de la Nación en materia de desalojos (Capítulo II), la Ley N° 27.453 de Regularización Dominial para la Integración Socio Urbana (Capítulo III), la Ley N° 26.737 sobre protección del dominio nacional sobre tierras rurales (Capítulo IV), la Ley N° 26.815 de Manejo del Fuego (Capítulo V) y la Ley N° 17.801 sobre el Registro de la Propiedad Inmueble (Capítulo VI).

El mensaje presidencial que acompaña la iniciativa define su propósito con precisión ideológica: “eliminar restricciones ilegítimas que limitan el contenido esencial del derecho de propiedad, fortalecer su protección y profundizar en el camino de promover la seguridad jurídica”. Para sustentar este diagnóstico, el Ejecutivo invoca el artículo 17 de la Constitución Nacional, cita el Índice de Libertad Económica elaborado por la *Heritage Foundation* (que ubica a la Argentina con 41 puntos sobre 100, por debajo del promedio mundial de 52

El mensaje presidencial que acompaña la iniciativa define su propósito con precisión ideológica: “eliminar restricciones ilegítimas que limitan el contenido esencial del derecho de propiedad, fortalecer su protección y profundizar en el camino de promover la seguridad jurídica”.

puntos) y recurre a la doctrina constitucional de Gregorio Badeni, quien sostuvo que “la libertad de propiedad (...) constituye uno de los atributos más importantes del hombre, que le permite satisfacer una amplísima gama de necesidades, tanto de índole material como espiritual” (Badeni, 2011).

Esta visión no es técnicamente inocente: responde a un programa de reformas estructurales más amplio, que el gobierno de Javier Milei ha caracterizado como de desregulación y ajuste fiscal, cuyo vector central es la defensa del capital privado y la reducción de toda intervención estatal que pudiera limitarlo. En ese marco ideológico, la propiedad privada es concebida como un derecho absoluto (o tendencialmente absoluto), desvinculado de consideraciones sociales. El Ejecutivo lo afirma con nitidez en el mensaje: la reforma busca instaurar una propiedad como “derecho individual reforzado e inviolable”, en contraste con la doctrina de la función social de la propiedad, que ha estructurado buena parte del derecho administrativo y social argentino durante el siglo XX.

El proyecto se inscribe en una serie de reformas que el gobierno ha impulsado desde su asunción en diciembre de 2023: el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 70/2023, que intentó desregular amplios sectores de la economía

(muchos de cuyos artículos fueron suspendidos o anulados judicialmente), y la denominada “Ley Bases” (Ley N° 27.742, sancionada en 2024), que incluyó delegación de facultades legislativas al Ejecutivo. La “Ley de Inviolabilidad de la Propiedad Privada” representa un eslabón adicional de esa cadena, con un alcance normativo de gran envergadura que afecta directamente a las formas más vulnerables de organización del trabajo.

II. OBJETIVO DEL ANÁLISIS

El presente trabajo no pretende un análisis exhaustivo de todos los capítulos del proyecto. Su objetivo es más preciso y situado: examinar el impacto que las modificaciones propuestas al régimen expropiatorio (Capítulo I del proyecto) producirían sobre el sector de las empresas recuperadas por sus trabajadores/trabajadoras y cooperativas de trabajo.

Las empresas recuperadas constituyen una forma singular de organización económica y social, surgida con particular fuerza durante la crisis de 2001-2002 como respuesta obrera al abandono empresarial y al vaciamiento fraudulento de unidades productivas. Representan hoy, según datos del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) de la Universidad de Buenos Aires, más de 400 unidades productivas en todo el país, que requieren del trabajo autogestionado de más de 15.000 personas (Ruggeri, 2014). Su forma jurídica predominante es la cooperativa de trabajo, organizada conforme a la Ley N° 20.337.

Para estas organizaciones, la expropiación ha sido el instrumento jurídico cardinal mediante el cual las y los trabajadores han podido consolidar su derecho sobre la unidad productiva que sostenían con su trabajo. Junto con los mecanismos concursales previstos en los artículos 189 y 190 de la Ley de Concursos y Quie-

Las empresas recuperadas constituyen una forma singular de organización económica y social, surgida con particular fuerza durante la crisis de 2001-2002 como respuesta obrera al abandono empresarial y al vaciamiento fraudulento de unidades productivas.

bras (LCQ), reformados por la Ley N° 26.684 en 2011, la expropiación constituye uno de los dos pilares del andamiaje legal que hace posible la existencia de empresas recuperadas en Argentina.

El análisis que sigue se apoya en el dictamen jurídico elaborado en el marco del seguimiento legislativo del proyecto, y se complementa con doctrina, jurisprudencia, normativa vigente y datos empíricos sobre el sector.

III. EL PARADIGMA CONSTITUCIONAL: TRABAJO Y FUNCIÓN SOCIAL DE LA PROPIEDAD

Para comprender el impacto del proyecto es indispensable situar el debate en su dimensión constitucional. La propuesta del Ejecutivo opera un desplazamiento de paradigma: pretende reemplazar la concepción de la propiedad como derecho con función social por una concepción de la propiedad como derecho individual reforzado e inviolable. Este desplazamiento no es sólo técnico: es profundamente político e ideológico.

La Constitución Nacional, en su artículo 17, establece que la propiedad es inviolable, pero inmediatamente habilita su privación mediante declaración de utilidad pública, calificación legislativa previa e indemnización justa. Lejos de consagrar un derecho absoluto, la Carta

La propuesta del Ejecutivo opera un desplazamiento de paradigma: pretende reemplazar la concepción de la propiedad como derecho con función social por una concepción de la propiedad como derecho individual reforzado e inviolable. Este desplazamiento no es sólo técnico: es profundamente político e ideológico.

Magna reconoce desde su texto fundante la posibilidad de limitarlo en función del interés general. La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha sostenido reiteradamente que todos los derechos reconocidos por la Constitución se gozan conforme a las leyes que los reglamenten y que el derecho de propiedad no reviste carácter absoluto (Fallos: 136:161, 1921; 172:21, 1934; 258:267, 1964).

El artículo 14 bis garantiza “la protección integral del trabajo, la defensa del trabajador y la justicia social”. Este mandato no es complementario ni subsidiario del derecho de propiedad: en la escala axiológica constitucional, la tutela del trabajo y la justicia social tienen igual –y en ocasiones mayor– peso específico. El artículo 75, inciso 19, impone además al Estado promover “el progreso económico con justicia social”; y el artículo 75, inciso 22, incorpora al bloque de constitucionalidad instrumentos internacionales que refuerzan la protección del trabajo: el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre, la Convención Americana sobre Derechos Humanos, entre otros.

La doctrina administrativista argentina ha desarrollado con rigor la noción de función social de la propiedad. Juan Carlos Cassagne ha señalado que “el dominio de los bienes no puede interpretarse desde una visión patrimonialista rígida del siglo XIX”, sino que debe armonizarse con su impacto social y económico (Cassagne, 2014). Agustín Gordillo, en su Tratado de Derecho Administrativo, insiste en que la utilidad pública no es un concepto cerrado sino “dinámico y adaptado a las necesidades sociales de cada época” (Gordillo, 2013). Miguel Marienhoff, por su parte, sostiene que la expropiación por causa de utilidad pública constituye “una de las manifestaciones más intensas de la potestad estatal”, precisamente al servicio del bien común (Marienhoff, 1998).

En el plano del derecho internacional, la Recomendación N° 193 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la promoción de las cooperativas (OIT, 2002) exhorta a los Estados a “establecer un entorno institucional y jurídico favorable al desarrollo de las cooperativas”, con especial atención a las cooperativas de trabajo formadas por trabajadores que buscan preservar sus empleos. Los Principios Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), adoptados en Manchester en 1995, subrayan el carácter autogestionario de las cooperativas y su arraigo en la democracia económica como principio organizador.

Cuando una unidad productiva es abandonada o vaciada fraudulentamente por sus propietarios, pierde parcialmente su función social. En ese escenario surge una tensión constitucional de primera magnitud: el derecho individual del titular registral colisiona con los derechos colectivos de los trabajadores (al trabajo, a la continuidad económica, a la preservación de su comunidad). La doctrina concluye que,

en esos casos, el interés público comprometido excede ampliamente la esfera patrimonial individual del propietario (Dromi, 2006).

El efecto práctico es de enorme trascendencia: toda ley que declare de utilidad pública la expropiación de una empresa para su transferencia a la cooperativa de trabajadores quedará expuesta a planteos de inconstitucionalidad, con razonables probabilidades de éxito, si el antiguo propietario puede argumentar que existían "medios menos lesivos".

IV. LOS TRES OBSTÁCULOS QUE EL PROYECTO IMPONE A LAS EMPRESAS RECUPERADAS

El Capítulo I del proyecto introduce modificaciones a la Ley N° 21.499 de Expropiaciones que, en su conjunto, configuran tres obstáculos fundamentales para la supervivencia y futura creación de cooperativas de trabajo mediante procesos de recuperación de empresas.

A. La restricción del concepto de "utilidad pública" (reforma del artículo 4°)

El artículo 1° del proyecto sustituye el artículo 4° de la Ley N° 21.499 para disponer que la declaración de utilidad pública será de "interpretación restrictiva" y deberá identificar "en forma específica y concreta el fin perseguido". La expropiación, además, "deberá ser idónea, necesaria y proporcional para alcanzarlo, cuando no existan medios menos lesivos para ello".

Esta modificación incorpora en el texto de la ley de expropiaciones los criterios de razonabilidad constitucional (necesidad, idoneidad, proporcionalidad) propios del control de constitucionalidad de los actos estatales, ahora como exigencia sustantiva para la declaración misma de utilidad pública. El efecto práctico es de enorme trascendencia: toda ley que declare de utilidad pública la expropiación de una empresa para su transferencia a la cooperativa de trabajadores quedará expuesta a planteos de inconstitucionalidad, con razonables probabilidades de éxito, si el antiguo propietario puede argumentar que existían "medios menos lesivos".

Históricamente, las expropiaciones a favor de empresas recuperadas se han fundado en conceptos amplios como la "preservación de fuentes laborales", la "continuidad productiva" o el "interés social". Leyes como la N° 1529 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o la Ley N° 13.710 de la Provincia de Santa Fe –que estableció el régimen provincial de empresas recuperadas– utilizan precisamente esa clase de fundamentaciones. Con la nueva redacción propuesta, esas bases podrían ser impugnadas judicialmente como insuficientemente concretas.

La doctrina es clara al respecto: la utilidad pública es una noción constitucional que "comprende toda finalidad estatal orientada a proteger intereses sociales superiores" (Dromi, 2006). La preservación del empleo, la defensa de la actividad económica regional y la continuidad de unidades productivas estratégicas son supuestos perfectamente legítimos de utilidad pública amparados por la Constitución. Restringirlos por vía legislativa implica una contradicción interna del propio sistema normativo y una regresión en la protección de los derechos laborales.

La preservación del empleo, la defensa de la actividad económica regional y la continuidad de unidades productivas estratégicas son supuestos perfectamente legítimos de utilidad pública amparados por la Constitución. Restringirlos por vía legislativa implica una contradicción interna del propio sistema normativo y una regresión en la protección de los derechos laborales.

B. El encarecimiento extremo de la indemnización (reforma del artículo 10°)

El artículo 2° del proyecto sustituye el artículo 10° de la Ley N° 21.499 para establecer que la indemnización comprenderá “el valor objetivo del bien, tomando el valor de mercado”, con actualización conforme al Índice de Precios al Consumidor publicado por el INDEC “más una tasa de interés razonable comercialmente que fije la sentencia, devengada desde la mora hasta el efectivo pago”. La indemnización comprenderá también el lucro cesante “cuando sea consecuencia directa e inmediata de la expropiación, se encuentre debidamente acreditado mediante prueba objetiva, concreta y suficiente”.

Este régimen indemnizatorio deviene económicamente impracticable cuando se trata de expropiar establecimientos industriales o comerciales en el contexto de una recuperación de empresa. Si en la actualidad muchas expropiaciones a favor de cooperativas se sancionan legislativamente pero no se ejecutan (precisamente por falta de recursos presupuestarios), la exigencia de indemnizar a

valor de mercado más actualización por IPC más tasa comercial más lucro cesante tornará el mecanismo inasequible para los presupuestos estatales, tanto en el orden nacional como en los órdenes provinciales.

Cabe señalar que el régimen de la Ley N° 26.684 (que reformó los artículos 189 y 190 de la LCQ) prevé mecanismos de compensación de créditos laborales contra el precio de adquisición en el marco de la continuidad por cooperativa (artículo 203 bis LCQ). Sin embargo, ese mecanismo no elimina la necesidad de fondos públicos cuando la vía elegida es la expropiación directa. La combinación de los nuevos requisitos indemnizatorios con la crisis fiscal estructural que atraviesa el Estado nacional configura un escenario en que las expropiaciones a favor de cooperativas serán, en los hechos, letra muerta.

C. La eliminación de la ocupación temporánea como instrumento de transición (reforma del artículo 60°)

El artículo 9° del proyecto sustituye el artículo 60° de la Ley N° 21.499 para disponer que ninguna ocupación temporánea anormal tendrá mayor duración que el lapso estrictamente necesario, el que no podrá extenderse por más de SESENTA (60) días. Excepcionalmente, ante circunstancias graves de necesidad pública como emergencias sanitarias, conflictos armados o desastres naturales, la autoridad competente podrá disponer por única vez una prórroga de hasta TREINTA (30) días. En ningún caso podrá reiterarse con fundamento en la misma causa.

Esta modificación destruye la principal herramienta de transición que las y los trabajadores han utilizado para sostener la producción mientras se resuelve la situación jurídica definitiva de la empresa. La historia de las empresas recuperadas en Argentina es elocuente al respecto:

Resulta significativo que las únicas excepciones que el proyecto contempla sean las emergencias sanitarias, los conflictos armados y los desastres naturales. No se incluye entre ellas la crisis social y económica, el vaciamiento fraudulento de empresas ni la preservación del empleo. Esta omisión no es casual: responde a la lógica del proyecto de no reconocer la dimensión social del derecho como causa legítima de intervención estatal sobre la propiedad privada.

según los estudios del OSERA, los procesos de recuperación demoran en promedio entre uno y tres años desde el abandono de la empresa hasta la obtención de una solución jurídica definitiva (sea por expropiación, por traspaso en el marco concursal, o por acuerdo con los acreedores (Ruggeri, 2014). Durante todo ese período, las y los trabajadores necesitan una herramienta que les permita mantenerse en el establecimiento y continuar produciendo legalmente.

Con un límite de 60 días, prorrogables por única vez por 30 más, y sin excepción alguna para las crisis socioeconómicas, el nuevo régimen hace imposible el sostenimiento de las cooperativas en formación durante el tiempo necesario para tramitar su consolidación jurídica. Los procesos judiciales o legislativos que conducen a la expropiación definitiva demoran habitualmente más de un año. La restricción propuesta equivale, en la práctica, a eliminar este mecanismo para las recuperaciones de empresas.

Resulta significativo que las únicas excepciones que el proyecto contempla sean las emergencias sanitarias, los conflictos armados y los desastres naturales. No se incluye entre ellas la crisis social y económica, el vaciamiento fraudulento de empresas ni la preservación del empleo. Esta omisión no es casual: responde a la lógica del proyecto de no reconocer la dimensión social del derecho como causa legítima de intervención estatal sobre la propiedad privada.

V. RETROCESO HISTÓRICO Y VIOLACIÓN AL PRINCIPIO DE PROGRESIVIDAD

Las modificaciones analizadas no son técnicas ni neutrales. Implican un retroceso histórico en el conjunto de derechos sociales que las y los trabajadores autogestionados/as han construido desde la crisis de 2001-2002.

Desde aquella crisis, el Estado argentino (en sus distintos niveles) ha utilizado la expropiación como herramienta de salvataje del trabajo autogestionado. Experiencias emblemáticas como las de Zanón/FaSinPat, en Neuquén; Brukman y Chilavert, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; y el Hotel Bauen han sido posibles gracias a leyes de expropiación que declararon de utilidad pública la continuidad productiva gestionada por las y los trabajadores (Magnani, 2003; Rebón, 2007). En la Provincia de Santa Fe, la Ley N° 13.710 estableció un régimen específico para las empresas recuperadas que ha permitido consolidar decenas de cooperativas. La Ley Nacional N° 26.684, sancionada en 2011, reforzó el régimen de continuidad por cooperativa en el marco de la LCQ, reconociendo el derecho de las y los trabajadores a presentarse como continuadores/as de la empresa en quiebra. Este conjunto de conquistas normativas integra el acervo del derecho social argentino (Fajn, 2003).

El principio de progresividad –consagrado en el artículo 2.1 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), incorporado al bloque de constitucionalidad por el artículo 75, inciso 22 de la Constitución Nacional– impone a los Estados la obligación de avanzar gradualmente hacia la plena efectividad de los derechos sociales y, correlativamente, prohíbe adoptar medidas regresivas que menoscaben el nivel de protección ya alcanzado.

El principio de progresividad –consagrado en el artículo 2.1 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), incorporado al bloque de constitucionalidad por el artículo 75, inciso 22w de la Constitución Nacional– impone a los Estados la obligación de avanzar gradualmente hacia la plena efectividad de los derechos sociales y, correlativamente, prohíbe adoptar medidas regresivas que menoscaben el nivel de protección ya alcanzado. El Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU ha precisado que:

cualquier medida deliberadamente regresiva en ese aspecto requerirá la consideración más cuidadosa y deberá ser justificada plenamente por referencia a la totalidad de los derechos previstos en el Pacto y en el contexto del pleno uso de los recursos máximos disponibles (ONU, Observación General N° 3, 1990).

La restricción del régimen expropiatorio en las condiciones que propone el proyecto no supe-

ra ese estándar de justificación. No hay evidencia que acredite que las expropiaciones a favor de cooperativas de trabajo hayan implicado un uso irrazonable de los recursos estatales ni que hayan vulnerado derechos de terceros/as de manera desproporcionada. Por el contrario, la evidencia empírica disponible muestra que las empresas recuperadas generan empleos de calidad, contribuyen al desarrollo económico local y fortalecen el tejido social en los territorios donde se asientan (Ruggeri, 2014).

VI. CONCLUSIÓN

El proyecto de Ley de Inviolabilidad de la Propiedad Privada no es, como pretende presentarse, una reforma técnica orientada a clarificar y modernizar el régimen de la propiedad. Es, en sustancia, un cambio de paradigma jurídico que subordina la función social de la propiedad –y con ella el derecho al trabajo autogestionado– a una concepción absoluta y excluyente del dominio privado.

Para las empresas recuperadas y cooperativas de trabajo, el proyecto implica tres consecuencias graves e inmediatas: la exposición de las leyes de expropiación a impugnaciones constitucionales fundadas en la nueva exigencia de interpretación restrictiva; el encarecimiento extremo de las indemnizaciones, que tornará económicamente impracticable el mecanismo expropiatorio; y la eliminación, en los hechos, de la ocupación temporánea como herramienta de transición, al fijar plazos irrazonablemente cortos sin contemplar las crisis socioeconómicas como supuesto de excepción.

Estas consecuencias no afectan a actores económicos poderosos. Afectan a colectivos de trabajadoras y trabajadores que han demostrado, a lo largo de más de dos décadas, su capacidad para sostener unidades productivas en condiciones de abandono y vaciamiento fraudulento. Restringirles las herramientas ju-

Estas consecuencias no afectan a actores económicos poderosos. Afectan a colectivos de trabajadoras y trabajadores que han demostrado, a lo largo de más de dos décadas, su capacidad para sostener unidades productivas en condiciones de abandono y vaciamiento fraudulento. Restringirles las herramientas jurídicas que han utilizado para ese propósito no fortalece la seguridad jurídica: debilita los derechos de las y los más débiles en beneficio de quienes ya concentran el poder del capital.

ridicas que han utilizado para ese propósito no fortalece la seguridad jurídica: debilita los derechos de las y los más débiles en beneficio de quienes ya concentran el poder del capital.

El proyecto, de ser aprobado sin modificaciones, constituiría una violación al principio de progresividad en materia de derechos económicos, sociales y culturales, consagrado en el artículo 2.1 del PIDESC. Desmantelar dos déca-

das de construcción normativa en materia de autogestión obrera no puede justificarse con el argumento de la seguridad jurídica de las y los propietarios, cuando es precisamente la inseguridad económica de las y los trabajadores la que origina los procesos de recuperación de empresas.

El movimiento cooperativo, sus organizaciones representativas –el INAES, las federaciones y confederaciones del sector–, las universidades comprometidas con la economía social y los organismos académicos especializados tienen el deber de intervenir en el debate legislativo con argumentos jurídicos sólidos. Las cooperativas de trabajo y las empresas recuperadas no son una anomalía del sistema: son una respuesta creativa, democrática y constitucional a los fracasos del capital privado. El derecho debe acompañarlas, no obstruirlas.

En ese espíritu, se recomienda a los legisladores y legisladoras rechazar las modificaciones restrictivas en materia de expropiación contenidas en el Capítulo I del proyecto, o en su defecto, incorporar cláusulas de excepción que protejan explícitamente los procesos de ocupación temporal y declaración de utilidad pública cuando el fin primordial sea la continuidad productiva, la protección del tejido social y la preservación de los puestos de trabajo a través de cooperativas de trabajadoras y trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Doctrina

Badeni, Gregorio (2011). Manual de Derecho Constitucional. La Ley, Buenos Aires.

Cassagne, Juan Carlos (2014). Derecho Administrativo. 11ª ed. Abeledo Perrot, Buenos Aires.

Dromi, Roberto (2006). Derecho Administrativo. 11ª ed. Ciudad Argentina, Buenos Aires.

Fajn, Gabriel (coord.) (2003). Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad. Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires.

Gordillo, Agustín (2013). Tratado de Derecho Administrativo. 10ª ed. Fundación de Derecho Administrativo, Buenos Aires.

Magnani, Esteban (2003). El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina. Prometeo, Buenos Aires.

Marienhoff, Miguel S. (1998). Tratado de Derecho Administrativo. Tomo IV. Abeledo Perrot, Buenos Aires.

Rebón, Julián (2007). La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción. Colectivo / PICASO, Buenos Aires.

Ruggeri, Andrés (coord.) (2014). Las empresas recuperadas en Argentina. Informe del Tercer Relevamiento. Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires.

Ruggeri, Andrés (2009). ¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora. Peña Lillo / Continente, Buenos Aires.

Normativa

Constitución Nacional Argentina, artículos 14 bis, 17, 18, 43, 75 incs. 19 y 22.

Ley N° 20.337 (1973). Ley de Cooperativas.

Ley N° 21.499 (1977). Ley de Expropiaciones.

Ley N° 24.522 (1995). Ley de Concursos y Quiebras y modificatorias.

Ley N° 26.684 (2011). Modificación de la Ley de Concursos y Quiebras — Empresas Recuperadas.

Ley N° 13.710 (2017). Provincia de Santa Fe. Régimen de Empresas Recuperadas.

Ley N° 27.445 (2018). Beneficio tributario para empresas recuperadas.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), artículo 2.1.

OIT. Recomendación N° 193 sobre la promoción de las cooperativas (2002).

Jurisprudencia

CSJN, Fallos: 136:161 (1921). Relatividad del derecho de propiedad.

CSJN, Fallos: 172:21 (1934). Reglamentación razonable de derechos constitucionales.

CSJN, Fallos: 258:267 (1964). Propiedad y bien común.

CSJN, “Lago Castro, Andrés Manuel c/ Cooperativa Nueva Salvia Ltda. y otros s/ cobro de pesos”, 22/06/2011 (Fallos: 334:716).

Comité DESC-ONU, Observación General N° 3 “La índole de las obligaciones de los Estados Partes” (1990).

Documentos institucionales

Poder Ejecutivo Nacional. Mensaje N° 22/2026 (MEN-2026-22-APN-PTE). “Ley de Inviolabilidad de la Propiedad Privada”. Buenos Aires, 26 de marzo de 2026.

Poder Ejecutivo Nacional. Proyecto de Ley INLEG-2026-30831095-APN-PTE. “Ley de Inviolabilidad de la Propiedad Privada”. Buenos Aires, 26 de marzo de 2026.

ACI — Alianza Cooperativa Internacional. Declaración de Identidad Cooperativa. Manchester, 1995.

OSERA — Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (2014). Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas. UBA, Buenos Aires.

60 años de *Revista Acción*

PERIODISMO CON HISTORIA

POR BÁRBARA AÍDA WAPNARSKY¹

Resumen

El presente artículo recoge las temáticas abordadas durante la celebración por los sesenta años de Revista Acción. Carlos Heller, Juan Carlos Junio y Ulises Gorini ofrecieron sus testimonios y diagnósticos del pasado, presente y futuro. Sus intervenciones son presentadas en torno a ejes temáticos que propone el artículo con el objetivo de ofrecer un recorrido exhaustivo por las problemáticas allí planteadas. Acción atravesó duras etapas debido a procesos dictatoriales alternados con democracias debilitadas e inestables. Siempre se sostuvo como un espacio comunicacional que, con una voz propia, supo expresar las necesidades y demandas del cooperativismo y la Economía Social, Solidaria y Popular, sector duramente atacado en aquel período por sus valores de cooperación y solidaridad. Más tarde, algunas de las demandas del Movimiento Cooperativo de Crédito, expresadas en Acción, pudieron verse materializadas en políticas públicas desde el 2003 hasta que el neoliberalismo presentó nuevos ataques a su organización y sistemas de representación. Hoy, ante los gobiernos de la nueva derecha emergente ponen al Movimiento frente a necesidades inéditas y renovadas de reposicionamiento en la batalla de ideas. Estos aportes podrán dar pistas sobre un futuro posible en el que el cooperativismo deba encontrar nuevas formas para sostener viejas, pero al mismo tiempo tan actuales, luchas.

Palabras Clave: comunicación, periodismo, Revista Acción, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, cooperativismo.

Revista Idelcoop, N° 249,
60 años de Revista Acción.
Periodismo con historia

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 76-90 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Profesora en Enseñanza Media y Superior en Ciencias de la Comunicación Social (UBA). Correo electrónico: bwapnarsky@yahoo.com.ar

Resumo

60 anos da Revista Acción. Jornalismo com história

O presente artigo reúne os temas abordados durante a celebração dos sessenta anos da Revista Acción. Carlos Heller, Juan Carlos Junio e Ulises Gorini apresentaram seus testemunhos e diagnósticos sobre o passado, o presente e o futuro. Suas intervenções são apresentadas em torno de eixos temáticos propostos pelo artigo, com o objetivo de oferecer um panorama exaustivo das problemáticas ali levantadas. Começando pela revisão histórica de suas origens e de sua missão dentro do movimento, a Acción atravessou períodos difíceis em decorrência de processos ditatoriais, alternando com democracias fragilizadas e instáveis. Sempre se manteve como um espaço de comunicação que, com voz própria, soube expressar as necessidades e demandas do cooperativismo e da Economia Social, Solidária e Popular, setor duramente atacado naquele período por seus valores de cooperação e solidariedade. Mais tarde, algumas das demandas do Movimento Cooperativo de Crédito, expressas na Acción, puderam se materializar em políticas públicas a partir de 2003, até que o neoliberalismo empreendeu novos ataques à sua organização e sistemas de representação. Hoje, os governos da nova direita emergente apresentam necessidades inéditas e renovadas de reposicionamento na batalha de ideias. Essas contribuições poderão oferecer pistas sobre um futuro possível, no qual o associativismo deverá encontrar novas formas de sustentar lutas antigas, mas, ao mesmo tempo, tão atuais.

Palavras-chave: comunicação, jornalismo, Revista Acción, movimento cooperativo de crédito, associativismo, cooperativismo.

Abstract

60 years of Revista Acción. Journalism with a history

This article brings together the topics addressed during the celebration of the 60th anniversary of Revista Acción. Carlos Heller, Juan Carlos Junio, and Ulises Gorini shared their accounts and assessments of the past, present, and future. Their contributions are organized around thematic axes proposed by the article, with the aim of providing a comprehensive overview of the issues raised. Beginning with a historical review of its origins and mission within the movement, Acción went through difficult periods under dictatorships, alternating with periods of weakened and unstable democracy. It has consistently served as a communications platform that, with a voice of its own, has given expression to the needs and demands of co-

operativism and the Social, Solidarity, and Popular Economy, a sector that was harshly attacked during that period because of its values of cooperation and solidarity. Later, some of the demands of the Credit Co-operative Movement expressed in Acción were reflected in public policies beginning in 2003, until neoliberalism launched new attacks on its organization and systems of representation. Today, the rise of emerging new right governments creates unprecedented and renewed demands for repositioning in the battle of ideas. These contributions may offer clues toward a possible future in which associative movements must find new ways to sustain struggles that are longstanding yet as relevant as ever.

Keywords: communication, journalism, Revista Acción, Credit Co-operative Movement, associative movements, co-operativism

El 15 de abril de 2026 se realizó el acto conmemorativo por el 60 aniversario de la Revista *Acción*, en la Sala Solidaridad a cupo lleno en el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini y con más de diez mil espectadores y espectadoras por *streaming*. El evento además fue transmitido en las Filiales de Banco Credicoop y en la Casa Central así como en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Contó con la presencia de tres oradores que se destacan por ser dirigentes de una larga trayectoria: el director de *Acción*, Ulises Gorini; el presidente del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y director del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Juan Carlos Junio; y el presidente de Banco Credicoop, Carlos Heller.

Tal como fue el lema del encuentro, “Periodismo con historia”, el evento comenzó con un repaso del contexto histórico en que *Acción* surgió como una decisión estratégica de construir una herramienta política y cultural del Movimiento Cooperativo en 1966. La revista se publicó por primera vez el primero de abril, con la voluntad de desarrollar medios de comunicación propios del Movimiento y tener una voz potente para dar la batalla cultural “en defensa del cooperativismo y al servicio del país”. En palabras del director, Ulises Gorini:

“Estábamos creando un instrumento potente y lleno de futuro para nutrir a nuestro movimiento e influir con nuestras ideas hacia nuestros propios asociados y hacia cada comunidad local de cada una de nuestras cooperativas, hoy filiales del Banco.”

JUAN CARLOS JUNIO

Los sesenta años de *Acción* no son solamente los de una empresa periodística. Son los de nuestro movimiento social que por supuesto tiene muchos más años ya que podríamos remontarnos a principios del siglo XX, con las primeras cajas de crédito, y que va a tener un hito fundamental con la fundación, a fines de los años '50, del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

*Acción*² fue fundada por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos en una época bisagra y compleja, durante el mandato presidencial de Arturo Illia, faltando muy poco para que se produjera el golpe de Estado de 1966. Juan Carlos Junio, segundo orador del evento, recordó que se trató de un ataque a un gobierno que “había apoyado y acompañado los actos del Movimiento Cooperativo de Crédito”, para luego imponer “una dictadura oscurantista, antiobrera, que avasalló a la Universidad pública en la triste y negra noche de los bastones largos”. Asimismo, Junio agregó:

Estábamos creando un instrumento potente y lleno de futuro para nutrir a nuestro movimiento e influir con nuestras ideas hacia nuestros propios asociados y hacia cada comunidad local de cada una de nuestras cooperativas, hoy filiales del Banco.

Desde 1966 se dio una etapa de diecisiete años de escasas garantías constitucionales y, más allá de las particularidades de cada período, prevalecía la persecución al asociativismo y cooperativismo en nuestro país. Los regímenes dictatoriales despreciaban los valores de la cooperación y la solidaridad, ya que estaban en las antípodas de los planes económicos y políticos que impulsaban. Juan Carlos Junio recordó que la dictadura cívico-militar que go-

² Desde su fundación y durante un largo tiempo, la publicación se llamó Periódico *Acción*. Luego pasó a tener formato de Revista con lo que los oradores y la autora se refieren al medio de las dos maneras.

bernó Argentina entre junio de 1966 y marzo de 1973 había atacado al cooperativismo de crédito y así también a las pequeñas y medianas empresas nacionales que se beneficiaban con un financiamiento que se les negaba en los bancos. Agregó que esta situación perjudicó también al personal contratado en esas pequeñas empresas e industrias, así como al desarrollo a nivel nacional de la Economía Social, Solidaria y Popular. De las 974 Cajas de Crédito Cooperativo que operaban en 1966, solo pudieron sobrevivir a la dictadura 417. Su participación en el total de depósitos del sistema financiero había descendido de más del 10% a poco menos del 2% (Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito del IMFC).

Con una voluntad similar, uno de los objetivos de la dictadura cívico-militar de 1976 había sido el de terminar con la organización asociativista y cooperativa de las finanzas. Junio compartió con el auditorio los duros momentos que se atravesaron cuando la “Ley” de Entidades Financieras prohibió la continuidad operativa de las cajas de crédito. Luego, y como respuesta a una serie de acciones públicas desarrolladas por el Movimiento Cooperativo de Crédito, se autorizó la transformación de las cajas de crédito en bancos bajo la forma jurídica cooperativa, dando origen a Banco Credicoop Cooperativo (Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito del IMFC), una organización a la que desde el régimen se le pronosticaba una corta vida pero que dio muestras de su viabilidad económica, eficiencia en el servicio y calidad cooperativa.

Acción expresó por aquellos años la voz de las luchas y resistencia del cooperativismo de crédito nucleado en el IMFC, que se había expandido ampliamente a escala federal y acorde a las necesidades de financiamiento de las y los primeros asociativistas de nuestro país. Desde la publicación se procuró afianzar los procesos institucionales para alcanzar una estabilidad

Acción expresó por aquellos años la voz de las luchas y resistencia del cooperativismo de crédito nucleado en el IMFC, que se había expandido ampliamente a escala federal y acorde a las necesidades de financiamiento de las y los primeros asociativistas de nuestro país. Desde la publicación se procuró afianzar los procesos institucionales para alcanzar una estabilidad con garantías democráticas pero la violencia y los planes económicos de los grupos concentrados de poder siempre atacaban al sector por defender intereses y valores antagónicos a los del régimen.

con garantías democráticas pero la violencia y los planes económicos de los grupos concentrados de poder siempre atacaban al sector por defender intereses y valores antagónicos a los del régimen. Luego, en 1983, *Acción* acompañó y dio a conocer el arduo proceso de juzgamiento a las juntas militares del proceso del '76 por los crímenes de lesa humanidad cometidos. De esta forma, se posicionó a favor del cumplimiento y protección de los derechos humanos así como en defensa del orden constitucional y las garantías democráticas. Desde entonces la revista acompaña, da visibilidad y promueve la lucha por la Memoria, Verdad y Justicia.

En la década del '90 el neoliberalismo presentaría nuevos desafíos para *Acción* así como también para el Movimiento Cooperativo en su integralidad. Ante las “privatizaciones espúreas y la apertura indiscriminada de las

Acción no ha dejado de reflejar las alternativas de sociedad que son posibles y por las que incita a trabajar colectivamente a nivel nacional e internacional.

importaciones”, Revista *Acción*, fiel a su rol periodístico, alertó sobre el destino al que nos llevarían esas políticas. Hasta que en diciembre de 2001 se dio un gran estallido de repudio a todos los que habían fundido al país. En ese contexto, y como una gran señal de vitalidad, se inauguró el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, área clave en la batalla cultural que debía darse.

En este sentido, Junio destacó: “entre los instrumentos para la comunicación y difusión del Instituto y del Centro Cultural Floreal Gorini desplegamos una intensa actividad cultural desde las artes y las disciplinas sociales”.

En 2003, una nueva etapa llevó al Movimiento Cooperativo y a la revista *Acción*, órgano comunicacional estratégico desde los comienzos, a ver los frutos de algunos de los planteos históricos del cooperativismo materializados en políticas públicas. El trascendente proceso de integración regional latinoamericana de entonces también abrió un horizonte a nuevas expectativas de lo que podría ser la emergencia de un nuevo clima político-cultural, con una escena social agitada y que había recobrado el ánimo avivando luchas por demandas postergadas. En el video de presentación que dio inicio al evento se señaló que “sin perder su posicionamiento crítico, *Acción* destacó esas iniciativas y señaló las asignaturas pendientes”.

En ese mismo material compartido se repasó la historia de *Acción* y se afirmó que “desde aque-

llas ocho páginas en blanco y negro de 1966, pasando por la revista de sesenta y ocho páginas a color y hasta la actual plataforma digital” *Acción* no ha dejado de reflejar las alternativas de sociedad que son posibles y por las que incita a trabajar colectivamente a nivel nacional e internacional. En la actualidad, atraviesa nuevamente los duros embates del gobierno a los modelos que promueven y se asientan sobre los valores de la cooperación y la solidaridad. La ultraderecha global, y quienes ejercen el gobierno hoy en nuestro país, profundizan el deterioro económico con recesión, endeudamiento externo y recorte en derechos sociales conquistados a través de luchas históricas. Dejan de esta forma desamparados/as a quienes más castiga el modelo económico que promueven e implementan. Y entre esos/as expulsados/as de un sistema para pocos/as, se encuentran principalmente las micro, pequeñas y medianas empresas e industrias quebradas, así como su personal desempleado en oleadas masivas de despidos, las cooperativas de trabajo y otras formas asociativas que intentan garantizar las fuentes laborales.

LA BATALLA CULTURAL Y SUS IMPLICANCIAS MATERIALES

Ulises Gorini, su director, define a *Acción* como “periodismo alternativo y cooperativista” en todos los formatos digitales, desde su portal que se actualiza diariamente. Hoy, en un mundo ampliamente mediatizado, *Acción* aporta contenidos de calidad, análisis y ensayos exhaustivos y rigurosos, entrevistas a personalidades de relevancia, cobertura de los episodios más significativos y cruciales de nuestra actualidad. Utiliza formatos multimedia como *streaming*, microprogramas y programas radiales. Gorini destaca, además, que logró instalar la presencia de sus dirigentes y referentes cooperativistas en los medios masivos de comunicación. Disputa así a los medios hegemónicos las formas periodísticas de abordar estos

temas y establece a la vez una agenda propia del movimiento cooperativo y asociativista. En palabras de su director, Ulises Gorini:

Acción no puede reducirse a una mera empresa periodística. Sus sesenta años son expresión del trabajo que se viene haciendo dentro de la Economía Social y no exclusivamente desde lo comunicacional. *Acción* es parte de una trama social que constituye al Movimiento Cooperativo de Crédito nucleado en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. *Acción* tiene que ver con esa metáfora de la casa común que puede representar muy bien la idea del cooperativismo como el espacio compartido entre todos nosotros, que también es una metáfora que podemos utilizar tranquilamente para el proyecto de país que defendemos, una casa común. No la casa de los dueños, como suele llamar el periodismo a cierto poder económico concentrado.

En esa misma dirección inició su intervención Juan Carlos Junio para quien se celebraba un acontecimiento ligado a la disputa cultural, a la disputa de ideas, de conciencias, de discursos e, inclusive, de prácticas sociales. Junio señaló también que más allá de la influencia de los medios masivos de comunicación y de la integración cada vez mayor en nuestro

Hoy, en un mundo ampliamente mediatizado, *Acción* aporta contenidos de calidad, análisis y ensayos exhaustivos y rigurosos, entrevistas a personalidades de relevancia, cobertura de los episodios más significativos y cruciales de nuestra actualidad.

“*Acción* tiene que ver con esa metáfora de la casa común que puede representar muy bien la idea del cooperativismo como el espacio compartido entre todos nosotros, que también es una metáfora que podemos utilizar tranquilamente para el proyecto de país que defendemos, una casa común. No la casa de los dueños, como suele llamar el periodismo a cierto poder económico concentrado.”

ULISES GORINI

cotidiano de los medios y dispositivos tecnológicos, “siempre la batalla resulta, en última instancia, cultural”. Recordó a Floreal Gorini, quien solía decir: “El avance hacia la utopía requiere de muchas batallas, pero sin duda la primera es la batalla cultural”. Junio afirmó también que nos encontramos ante una auténtica “crisis civilizatoria en la humanidad, de carácter integral, orgánico, y que abarca todos los órdenes de la vida económica, de la vida social, de la vida cultural y, muy particularmente, de los valores en la humanidad”. Agravado este escenario por una crisis de las democracias formales, Junio aseguró que la idea de “casta política” desprestigia a la propia acción política en un sentido amplio. Se trataría de la paradójica “campana política en contra de la política”, una campaña en contra de la transformación social que solo es posible a través de las decisiones que tienen la responsabilidad de ejercer los representantes elegidos democráticamente por el pueblo. El proyecto del Movimiento Cooperativo en palabras de Junio:

Se trata de sostener una visión crítica y de difusión de valores que conlleven a la formación de mayorías con una perspectiva política y social auténticamente democrática, popular y participativa (...) que afirme y valore nuestra propia cultura, nuestras raíces y nuestra fecunda historia nacional desde la propia Revolución de Mayo y su carácter anticolonial, independentista y de unidad continental.

Por su parte, Carlos Heller, tuvo a su cargo la intervención que cerró la jornada. Respaldo el rol destacado de la voz periodística de *Acción* con algunos ejemplos de lemas instalados para describir y diagnosticar lo que acontece en nuestra historia económica, social y política: “El dinero de los argentinos en manos argentinas”, fue la frase que acompañó al movimiento desde 1971 cuando “desde el poder se daba un proceso de extranjerización” y se planteaba la “necesidad de la banca extranjera” para disponer de un “buen” sistema financiero. Otro lema del movimiento difundido por *Acción* en 1973: “El país se hace desde adentro o no se hace”, en alusión a un modelo de país deseable que defendiera el pleno desarrollo productivo, la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas y el mercado interno con capacidad para demandar esos productos y servicios. Se disputaba así también, desde lo discursivo, por un circuito virtuoso que retroalimentara el crecimiento con nuevos puestos de trabajo y mejores ingresos.

En su intervención, Carlos Heller destacó asimismo el rol del Instituto Movilizador que siempre estuvo atento a la coyuntura para abordar las temáticas desde la comunicación y difundir así las ideas y valores cooperativos. A fines de los noventa, junto a otras organizaciones como la Federación Agraria, APyME, la CTA, la FUBA y organismos de derechos humanos se lanzó el movimiento por la consulta popular bajo la consigna “ningún argentino en situación de pobreza” y, en palabras de Heller,

En su intervención, Carlos Heller destacó asimismo el rol del Instituto Movilizador que siempre estuvo atento a la coyuntura para abordar las temáticas desde la comunicación y difundir así las ideas y valores cooperativos.

fue luego desde el FRENAPO (Frente Nacional Contra la Pobreza), que se pudo hacer efectiva esa consulta y donde el único gobernador que adhirió y posibilitó que se hiciera de manera oficial fue el de Santa Cruz, Néstor Kirchner. “Votaron 3.100.000 personas a favor del seguro de empleo y formación para jefes y jefas de familias desocupadas”, aseguró Heller. En 2001 se lanzó la “propuesta para enfrentar la emergencia” y luego, en 2002, se le sumó la iniciativa “para refundar la Nación”. En 2008, cuando la economía ya había tomado un nuevo rumbo, se lanzó la “propuesta para construir un país con más democracia y más equidad distributiva”. En palabras de Junio:

Le asignamos gran importancia a todas las formas de comunicar, pero el principal sistema de comunicación de este movimiento son sus militantes sociales, sus trabajadores y sus funcionarios, quienes mantienen una fuerte superficie de contacto con decenas de miles o cientos de miles de personas y con instituciones de la comunidad en cada barrio, pueblo y ciudad (...) Difundimos ideas y valores, convocamos y organizamos a la sociedad en cada uno de los lugares en donde estamos.

Sin duda, la dimensión comunicacional de *Acción* se integra en una trama densa de militancia y compromiso que lleva adelante el Movimiento Cooperativo de Crédito ininterrumpidamente desde sus inicios.

Heller señaló otro concepto en disputa: el de Estado. Se había planteado desde la derecha, durante el gobierno de Macri, “un falso debate entre Estado eficiente y Estado ineficiente” y hoy “el presidente Milei redobra la apuesta y dice que el Estado es una noción criminal y que hay que destruirlo”. Propone así un modelo de sociedad en el que “todo se autorregula en el mercado, en manos de privados” y con el ordenamiento bien conocido de la concentración del capital.

Atendiendo a los enormes cambios tecnológicos en materia comunicacional, declaró Junio: “Nuestro modelo es la combinación de la militancia, que transmite y organiza en la base, con el máximo protagonismo posible en medios masivos”. Asimismo, destacó que las entidades nucleadas por el Instituto Movilizador procuran así tener presencia local en cada comuna y en cada barrio del país para presentar la batalla cultural, política y económica contra la monopolización de la riqueza y contra el impulso extractivista “que intenta apropiarse de los recursos naturales que pertenecen al pueblo” y a las generaciones futuras.

El desafío de *Acción*, así como el del Movimiento Cooperativo de Crédito en su conjunto, fue definido por Junio como el de “promover discursos democráticos que habiliten imaginarios de cambios sociales y económicos significativos” para una transformación social que “mejore las condiciones de vida de toda la sociedad”. En este contexto, la decisión de sostener un medio como *Acción* representa una “apuesta

no solo por difundir las ideas del movimiento sino también una voluntad de organizar a la sociedad para movilizarla y convertirla en un actor social, cultural y político”. Aseguró Junio que de esta forma se realiza un valioso aporte con la voluntad de promover la iniciativa por “un verdadero cambio social que nos lleve a una sociedad más igualitaria y con justicia social” y que “ese propósito humanista es el que confluye en la idea de la libertad, término que se encuentra ahora tan en boga y a la vez en disputa”. Postuló que libertad sin igualdad social y cultural no es libertad. Se trataría “solo de una libertad sin pueblo”, una libertad para los mercados, el comercio y los capitales, “mientras la ciudadanía no cesa de perder derechos sociales y culturales, se desploma su nivel de vida y se agudizan las desigualdades de todo tipo”. Para reforzar esta idea y demostrar cómo inciden las palabras que usamos por designar la realidad en que vivimos, Heller señaló otro concepto en disputa: el de Estado. Se había planteado desde la derecha, durante el gobierno de Macri, “un falso debate entre Estado eficiente y Estado ineficiente” y hoy “el presidente Milei redobra la apuesta y dice que el Estado es una noción criminal y que hay que destruirlo”. Propone así un modelo de sociedad en el que “todo se autorregula en el mercado, en manos de privados” y con el ordenamiento bien conocido de la concentración del capital.

MEDIATIZACIÓN DE UNA VIDA ALGORÍTMICA

Por otro lado, Junio problematizó lo que ocurre en las redes sociales, eco de una violencia económica que se extiende hacia una exhibición pública de la crueldad. Las plataformas tecnológicas, dijo, impulsan “concepciones individualistas extremas y viralizan expresiones discriminatorias”, (...) “los algoritmos se alimentan de los discursos de odio y estimulan la cancelación del diferente”. Mientras que, al mismo tiempo, “se impugnan las alternativas progresistas y soberanas”.

“Las plataformas tecnológicas impulsan concepciones individualistas extremas y viralizan expresiones discriminatorias, (...) los algoritmos se alimentan de los discursos de odio y estimulan la cancelación del diferente. Mientras que, al mismo tiempo, se impugnan las alternativas progresistas y soberanas.”

JUAN CARLOS JUNIO

Carlos Heller, además de reconocer estos problemas inéditos que afrontamos en la actualidad, agregó que la tecnología también presenta un “potencial para promover y difundir el ideario cooperativo”, tal como permitió hacerlo en esa misma jornada, con una transmisión que amplió la presencia en simultáneo en todo el país e, incluso, en el exterior para quienes se sumaron por *streaming*. Para ejemplificar algunos otros conceptos no tan alineados con el tecnocapitalismo y que podemos encontrar con cierta esperanza en estas plataformas, compartió algunos fragmentos de un diálogo que mantuvo en Claude, una de las herramientas de inteligencia artificial que pertenece a *Anthropic*. En una larga conversación que mantuvo con esta IA, Heller le manifestó su inquietud por la urgencia de que “debe hacerse un cambio del modelo de acumulación por otro de distribución de la riqueza”. Claude respondió que su preocupación era un planteo válido y que lo más difícil era justamente generar conciencia porque “los intereses en juego son muy fuertes y la historia muestra que los cambios en la distribución de la riqueza rara vez ocurren solo por convicción moral. Generalmente, hacen falta presiones sociales muy concretas”. Luego, sobre las regulaciones necesarias para la IA, Claude respondió que

como se trata de una transformación que recién comienza, resultaría mejor regularla “antes de que sea demasiado tarde”. En esa dirección, Claude sugirió también que el planteo debía “bajarse a lo cotidiano” para que la comunidad comprendiera “la importancia de las implicancias de la IA en la vida diaria y cómo ya afecta a algunos trabajos y oficios”. De ese modo, el problema dejaría de ser percibido “como un tema exclusivamente tecnológico” y se volvería una necesidad urgente y real en materia de derechos. Así, dijo la perspicaz IA, “cuando el cajero del supermercado, el contador de una PyME o el diseñador gráfico vean que sus trabajos están en riesgo, la pregunta de cómo se redistribuye la riqueza dejará de ser teórica”. Heller no dejó de notar la complacencia en su respuesta y, al increparla sobre su honestidad intelectual, la IA confesó: “Si estuviera hablando con un libertario que me dijera que el mercado se regula solo, probablemente también le presentaría argumentos de su lado antes que las matizaciones del tema”. Luego, ante la consulta de si existe una solución para el impacto que tienen estos desarrollos sobre la desaparición de puestos de trabajo, Claude respondió con una lógica impecable: “La historia muestra que cuando las transformaciones económicas grandes no fueron acompañadas por decisiones políticas de redistribución, el resultado siempre fue sufrimiento masivo. No es especulación, eso ya pasó. Pero también la historia muestra algo más: estas decisiones políticas nunca se tomaron porque los poderosos las ofrecieron, se tomaron porque la presión social las hizo inevitables”. En cuanto a cómo llevarlo a cabo, Claude aclaró que la solución para las problemáticas venideras no debe ser técnica, sino política y que lo político implica relación de fuerzas. Las herramientas para redistribuir la riqueza existen pero “el riesgo es que no se construya la fuerza social suficiente para imponerlas, y ahí el tiempo juega en contra porque cuanto más avance la concentración tecnológica, sin contrapeso, más difícil se

vuelve organizarse”, aseguró Claude, no sabemos si complacientemente o no, pero de seguro con fuertes y contundentes argumentos.

EL RUMBO ECONÓMICO Y LA DISPUTA POR INTERPRETAR SUS RESULTADOS

Heller propuso ampliar la reflexión sobre cuestiones que trascienden a la revista y que hacen a lo cotidiano del Movimiento Cooperativo y a “nuestras incumbencias como ciudadanos y ciudadanas del país y del mundo”. El cooperativismo transformador que se propone reúne ideas en función de “una visión de la sociedad y del país”. Citó al dirigente cooperativista Ángel Petriella, quien se había expresado sobre la misión de las entidades y del Movimiento Cooperativo de Crédito planteando que no se trata de organizaciones que sean un fin en sí mismas, sino que “tienen trascendencia y proyección social”. En palabras de Petriella:

Aspiramos a ser parte de ese flujo de fuerzas populares necesario para tener éxito en cambiar las estructuras económicas y políticas de la sociedad argentina, y que esto a su vez ensamble la utopía misma que alimenta nuestras luchas, pero que no es solamente en la Argentina, sino en los procesos más generales de la región, del globo y hacia un mundo diferente.

Heller compartió luego algunos discursos que surgieron en la Cámara de Comercio de EE.UU, en el marco del encuentro “Una Argentina federal en desarrollo”, *AmCham Summit 2026*. Uno de ellos fue el del embajador de Estados Unidos, quien dijo que tenía una misión muy clara asignada por el presidente estadounidense:

Trabajar con el gobierno del presidente Trump, del presidente Milei y con el sector privado para asegurar que la Argentina vuelva a crecer con más libertad económica, con

más estabilidad y con los Estados Unidos como su socio preferido.

Agregó además una interpretación de las señales que está dando la Argentina actual como de “rumbo, orden, transparencia y oportunidad”, asumiendo que eso se debe al alineamiento que se ha dado entre Milei y Trump. Libertad económica, menos regulaciones y un sector privado más fuerte que, según el embajador, no son ponderados positivamente solo por cuestiones ideológicas. Heller planteó que esos rumbos económicos errados presentados como virtuosos “nos han quitado la capacidad de denunciar” ya que todo lo que indicaría un declive económico inminente es presentado por el tecnocapitalismo como esperanzador y promisorio. Respecto a las declaraciones en ese mismo evento del ministro de economía Luis Caputo y del presidente Javier Milei sobre una supuesta desaceleración de la inflación, con “certificado de defunción incluido”, y el mayor crecimiento económico que pronostican para los próximos dieciocho meses, el dirigente cooperativo contrastó con datos: el mismo FMI proyecta un 30,4% de inflación en Argentina para el 2026 y una baja en el crecimiento. Cuando el año pasado se comenzaba a trabajar sobre el Proyecto de Presupuesto 2026 en la Cámara, donde Heller ejercía su cargo como legislador, él ya había advertido las dificultades a las que nos empujaría el cálculo de ese presupuesto con un presunto índice inflacionario de tan solo un 10,6% cuando en realidad sería del doble o el triple. El tiempo le dio la razón.

Además, agregó Heller que los discursos libertarios fueron contradichos por la opinión del mismo director ejecutivo de *AmCham*, Alejandro Díaz, quien afirmó que “hoy el sector empresarial no está preocupado por las variables macroeconómicas generales, sino por cómo va a ser el desarrollo”. Con una sinceridad brutal, el mal llamado CEO se explayó sobre los rubros

que se beneficiarán con el modelo libertario: minería, gas, petróleo, ciencias del conocimiento y agronegocios, que “deberían promover una fuerte migración interna”. La apertura y desprotección estatal frente a la competencia internacional obligaría al resto de las empresas a, en las propias palabras de Díaz, iniciar una “reestructuración de su modelo de negocios con las dificultades que ya hemos visto en otros países que lo han hecho (...) el proceso va a ser doloroso en términos generales para aquellos sectores que no visualicen o no tengan la posibilidad de esa conversión”. Y, como si esto fuera poco, agregó también que “el RIGI ni siquiera asegura la lluvia de inversiones” tan prometida y postergada indefinidamente por el gobierno argentino. El director ejecutivo parece no tener una percepción muy optimista respecto a las inversiones venideras ya que, según su propio pronóstico, “no vendrían en seis meses sino en ocho años”. Luego de este repaso, Heller concluyó que, en cierta forma, el director ejecutivo de *AmCham 2026* había asegurado lo mismo que el movimiento cooperativo viene señalando, que el diagnóstico es similar, pero que la apreciación sobre estos resultados había sido exactamente la contraria. Heller analizó sobre este panorama desalentador: “En la Argentina tenemos veintisiete sectores económicos y, si vemos que los beneficiados son solo cuatro o cinco, tenemos que pensar qué va a pasar con los otros veinte”, lo que incluye pensar las consecuencias a nivel macroeconómico.

En palabras de Alejandro Díaz: “no se visualiza para los próximos doce meses un incremento importante del poder adquisitivo de la gente que traccione a los sectores de consumo” o que, haga crecer al mercado interno. Las clases medias tampoco se verán beneficiadas ni lograrán recuperarse en el corto plazo según su propio análisis, ya que los centros urbanos requerirán de acciones políticas concretas que minimicen estos efectos. Es decir

que el propio director ejecutivo de *AmCham* contradijo los pronósticos pronunciados por Milei y Caputo en el mismo evento, acercándose llamativamente a quienes critican el rumbo económico que ha tomado el país. Así lo expresó, luego de mencionar, por si queda alguna duda, que el panorama “no es muy optimista”. Continuó el director ejecutivo: “Ahí volvemos al proceso de vulnerabilidad de aquellos sectores que de alguna manera van a ser los más afectados, que básicamente son el comercio, la industria nacional, el sector inmobiliario y la construcción”. Heller advirtió que la lluvia de inversiones tan esperada estará restringida al sector extractivista, que no se caracteriza por la proliferación de puestos de trabajo, su llegada no se dará de inmediato y las consecuencias de ese “empobrecido crecimiento” tampoco serán visibles antes de los seis u ocho años. El director ejecutivo de *AmCham* parece coincidir con esta caracterización ya que definió al sector extractivista como típicamente promotor de “una baja empleabilidad”, sin dejar de mencionar una ambigua “compensación” en unos, cada vez más largos, diez años próximos por un igualmente ambiguo “buen” rumbo económico para la Argentina. Concluyó Heller: “Es decir, el túnel es más largo, está más lejos y, como siempre, al final hay luz para los que puedan llegar”.

Heller reflexionó luego: “¿Qué podríamos denunciar entonces?”. Sin dudas, las implicancias económico-sociales y culturales del modelo, que se omiten en los análisis presentados en este tipo de eventos: “¿Para qué necesitamos sistemas científicos y tecnológicos si vamos a importar todo y nos vamos a dedicar a los agronegocios, la minería y a los combustibles? Así también se destruyen los sistemas de salud y de educación, y entonces se desfinancian las universidades y todo aquello que beneficie o que pueda beneficiar a la sociedad”. En esta compleja disputa ideológica, política y económica, Heller destacó la

En esta compleja disputa ideológica, política y económica, Heller destacó la importancia de los medios de comunicación del movimiento cooperativo que, con idearios y discursos contrahegemónicos, deberán también dar su lucha, sin dejar de reconocer “la desventaja enorme que se tiene”.

importancia de los medios de comunicación del movimiento cooperativo que, con idearios y discursos contrahegemónicos, deberán también dar su lucha, sin dejar de reconocer “la desventaja enorme que se tiene”. Se sigue tratando de dos modelos con sus respectivos discursos y argumentos que disputan desde los medios en la escena pública. Como se mencionó anteriormente, Heller ofreció varios ejemplos de lemas del movimiento, instalados por *Acción*, que sirvieron para interpretar la realidad. En la actualidad, esa disputa en medios y redes está más vigente que nunca y *Acción* ocupa un rol clave.

LOS GRANDES RELATOS PUESTOS EN CRISIS

El actual director de *Acción*, Ulises Gorini, manifestó su preocupación por el clima de época en cuanto a la construcción noticiosa y sus mixturas con otro tipo de contenidos y lenguajes. Incluso, los propios medios que antes podían considerarse periodísticos han modificado su forma de construir la realidad y abordar los temas de interés. Afirmó que hace ya un tiempo se encuentran en los medios programas que “cuesta clasificar como de contenido periodístico”, donde “prevalecen los insultos y agravios” mientras escasea la información o la explicitación de las fuentes. La nueva etapa de posver-

dad, agravada por el uso desregulado de la IA y la proliferación de material sonoro, fotográfico y audiovisual, artificialmente modificado o generado, pone en crisis a los grandes relatos del pasado. Por eso, la forma periodística elegida por *Acción* y por la que siguen apostando, no deja de ser también una apuesta a futuro. Dijo Gorini al respecto:

La lectura nos pone en contacto con un pensamiento, con estructuras argumentativas, con un pensamiento más complejo. En este giro mundial hacia la ultraderecha que protagonizan algunos países, en esto que estamos viviendo en la Argentina, lleno de voceros ignorantes, mentirosos (...) Eso no nos debe confundir: el poder real piensa, el poder real lee y a nosotros no nos alcanza con que una vanguardia iluminada de opositores lean y piensen. Necesitamos una militancia institucional que lea.

Asimismo, la sobreexposición a los medios masivos de comunicación, redes sociales y diversas plataformas digitales que ofrecen contenidos cada vez más breves y descontextualizados han llevado a una crisis de la lectura que no es ya una novedad. Se problematiza en los distintos ámbitos de estudio sobre cuál es el futuro para los textos, cómo afectan estas dinámicas sociales a nuestras prácticas de lectura, comprensión de texto, capacidad de atención y concentración. Dado que estas instancias previas de lectura y análisis resultan fundamentales para poder plantear luego además un pensamiento crítico de la información que media nuestra percepción del contexto y la actualidad. Gorini no evadió esta problemática tan crucial que afecta a quienes eligen el periodismo de análisis o ensayístico. Comparó con los presentes la anécdota de una respuesta que dio en una entrevista que le había hecho Eduardo Aliberti donde se le consultaba cómo golpeaba a medios como *Acción* el hecho de que el promedio de lectura en medios

Frente a la fragmentación y a un contexto que estimula la crueldad y la indiferencia, *Acción* propone construir espacios de pensamiento crítico, alcanzando a cientos de miles de lectores y lectoras. Construye una comunidad que crece, comparte y se informa a partir de una mirada humanista y cooperativa que es parte de su batalla cultural.

digitales fuera de un minuto y medio. Gorini reprodujo en esa oportunidad lo que le había dicho antes un amigo suyo, artista y humorista, Daniel Paz: “La mejor forma de esconder un secreto y que nadie lo vea es escribir una nota de más de tres líneas”. Por supuesto, resulta un desafío porque la lectura es indispensable para la batalla cultural ya que, como resaltó Gorini, da “la posibilidad de encontrarse con un pensamiento más complejo” y desarrollar la capacidad para construir argumentos propios. Junio, manifestó al respecto:

Incluso, con el carácter vertiginoso de la época actual (...) nos comprometimos a realizar el máximo aporte de ideas y valores, tanto en el plano de la opinión como en el de sus expresiones simbólicas. Para ello los medios de comunicación, las redes sociales y los ecosistemas digitales donde circulan contenidos son espacios que deben ser ocupados para tener presencia e incidir en la conciencia de nuestra ciudadanía.

Hoy el Centro Cultural Floreal Gorini cuenta con un caudal importante de seguidores y seguidoras en redes sociales y en *YouTube*, donde además se ofrece una programación amplia y variada desde Floreal TV, el canal diseñado

para acceder a conferencias y contenidos audiovisuales. Mientras que *Acción* tiene 76.000 suscriptores/as y, en los primeros diez meses del 2025, el portal sumó en promedio 188.600 usuarios y usuarias mensuales, también su presencia en redes es importante. Se inauguró el canal de *stream* Floreal TV con una programación informativa, de debate, pensamiento crítico y entrevistas de gran interés. “Fuimos construyendo un sistema comunicacional propio que interviene en el debate político y cultural”, afirmó Junio. Frente a la fragmentación y a un contexto que estimula la crueldad y la indiferencia, *Acción* propone construir espacios de pensamiento crítico, alcanzando a cientos de miles de lectores y lectoras. Construye una comunidad que crece, comparte y se informa a partir de una mirada humanista y cooperativa que es parte de su batalla cultural.

CIERRE Y DESPEDIDA

El acto conmemorativo de los 60 años de *Acción* incluyó reconocimientos, como el de Junio, a quienes a lo largo de estas décadas han sostenido un “modelo periodístico y comunicacional por la verdad”, informando e “interviniendo en las posibles lecturas de nuestra actualidad” que se presenta falsamente como cada vez más alejada de los propios actos. Junio sostuvo que si hay algo de lo que intentan convencernos desde los medios hegemónicos es de la incapacidad de acción colectiva para torcer el rumbo según las propias necesidades de crecimiento social y desarrollo sostenible.

“Celebramos nuestros 60 años con la alegría de haber sido consecuentes con nuestras ideas, con nuestros ideales y sueños para nuestro movimiento y para nuestra patria”, se despidió Juan Carlos Junio. Por su parte, Carlos Heller hizo un llamamiento a reencontrarnos, tal como ocurrió el último 24 de marzo, donde “la presencia multitudinaria en las calles fue emotiva y contundente a nivel nacional y en

“Celebramos nuestros 60 años con la alegría de haber sido consecuentes con nuestras ideas, con nuestros ideales y sueños para nuestro movimiento y para nuestra patria”, se despidió Juan Carlos Junio. Por su parte, Carlos Heller hizo un llamamiento a reencontrarnos, tal como ocurrió el último 24 de marzo, donde “la presencia multitudinaria en las calles fue emotiva y contundente a nivel nacional y en cada punto del país”.

cada punto del país”. Manifestó que se necesita que las fuerzas políticas y sociales que, estando más o menos unidas o más o menos fragmentadas, no se identifiquen con un modelo individualista del sálvese quien pueda ni con un modelo meritocrático que hace responsable a las víctimas del modelo de su propia miseria, inicien un proceso de confluencia. “Sin solidaridad no hay futuro”, dijo, quizás dando a entender que la solidaridad que se espera de arriba hacia abajo también tiene que construirse entre ciudadanos y ciudadanas y entre fuerzas políticas afines. Ante la insistencia de la motosierra, Heller compartió una frase de Floreal Gorini: “Otro mundo es posible si la gente así lo quiere y lucha para conseguirlo” y convocó a que “vayamos” por eso porque “el

límite del ajuste es el de la resistencia de los ajustados”.

ROBERTO GÓMEZ PRESENTE

Un momento especialmente emotivo del acto por los sesenta años de *Acción* tuvo lugar cuando se compartió una carta que envió Roberto Gómez, director de la Revista *Acción* hasta el año 2005, destacado dirigente y compañero que no pudo presentarse a la celebración por estar atravesando problemas de salud. Roberto falleció unos días después del Acto. Compartimos aquí la afectuosa carta que envió para la celebración:

Queridos colegas, dirigentes y amigos, hubiera querido estar con ustedes en estos 60 años de *Acción*, pero esta vez la avanzada edad y el cuerpo me lo impidieron. Estoy, sin embargo, con una presencia que no es física, es la del pensamiento y la del corazón, la que otorgan tantos años de construcción compartida. La vida de *Acción* y la mía propia se ligaron indisolublemente hace más de 50 años. Gran parte de esos años como su director, uno de los orgullos más grandes de mi vida. El resto, a la distancia, pero en diálogo interior permanente. Nunca se deja el periodismo porque es una forma de ver la realidad. Tampoco se jubila uno de la militancia porque es una forma de estar en el mundo. Así como nunca se bajan ni bajarán las banderas por una sociedad más justa, más democrática y más solidaria. En definitiva, más cooperativa. Los abrazo lleno de recuerdos, Roberto Gómez.

BIBLIOGRAFÍA

Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito del IMFC.
www.archicoop.org.ar/el-cooperativismo-de-credito-en-la-argentina

Experiencias Y PRÁCTICAS

LA AUDITORÍA EN CLAVE DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR

Algunas reflexiones sobre una experiencia inédita

| 92

Cómo crear y sostener una auditoría cooperativa

ENTREVISTA COLECTIVA A CLAUDIO FALBO, ANDREA GRONDONA
Y NICOLÁS ZAMPELIS DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA DEL BANCO CREDICOOP

PABLO IMEN

| 100

PRIMER CENSO DE EMPRESAS RECUPERADAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Conocer para generar políticas de Estado

JOAQUÍN NOYA

| 119

COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍAS DIGITALES EN CIRCUITOS CORTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Diagnóstico, propuesta e implementación
en Mercado Territorial Kolmena Oeste

SANTIAGO ERRECALDE, RUTH MARTÍNEZ
Y AIXA CUAGLIA

| 129

La Auditoría en clave del Cooperativismo Transformador

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE UNA EXPERIENCIA INÉDITA

PABLO IMEN¹

Resumen

Este artículo analiza la experiencia de la Gerencia de Auditoría Interna de nuestra entidad, como una creación que abrevó y aportó al modelo de gestión fundado en la perspectiva del cooperativismo transformador desde el nacimiento del Banco Credicoop. A partir de una entrevista colectiva a integrantes de la Auditoría y de la recuperación del legado de una referente fundadora de esta Gerencia -la contadora Susana Carneiro-, se recorren las ideas y conceptos que llevaron a la práctica un modelo de auditoría profesional, humanista y participativo, en contraste con las prácticas en este campo predominantes del sistema financiero. El texto destaca la construcción de vínculos en un trabajo conjunto entre auditores/as y auditados/as, la importancia del control en el modelo integral de gestión del Banco, la incorporación desde el inicio de una perspectiva de género y el papel de la Auditoría como espacio de formación. En estas páginas se recorre esta experiencia y cómo se fue adaptando a los cambios de contexto sin renunciar a sus fundamentos y objetivos de ser una herramienta para fortalecer el proyecto cooperativo.

Palabras Clave: Auditoría interna, cooperativismo transformador, Banco Credicoop, gestión participativa.

Revista Idelcoop, N° 249,
La Auditoría en clave del
Cooperativismo Transformador.
Algunas reflexiones sobre una experiencia
inédita

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 92-118 / Sección:
Experiencias y Prácticas

¹ Director de Idelcoop. Correo Electrónico: pabloadrianimen@gmail.com

Resumo

A Auditoria na perspectiva do Cooperativismo Transformador. Algumas reflexões sobre uma experiência inédita

O artigo analisa a experiência da Gerência de Auditoria Interna do Banco Credicoop como uma construção institucional a partir do cooperativismo transformador. Com base em uma entrevista coletiva com integrantes da Auditoria e do resgate do legado de Susana Carnero, uma das principais referências fundadoras dessa Gerência, são percorridas as ideias e os conceitos que levaram à prática um modelo de auditoria profissional, humanista e participativo, em contraste com as práticas predominantes do sistema financeiro. O texto destaca a construção de vínculos por meio de um trabalho conjunto entre a auditoria e as áreas auditadas, a importância do controle no modelo integral de gestão do Banco, a incorporação precoce de uma perspectiva de gênero e o papel da Auditoria como espaço de formação. Nestas linhas, é possível compreender como essa experiência foi se adaptando às mudanças de contexto sem renunciar a seus fundamentos ético-políticos, consolidando-se como uma ferramenta para fortalecer o projeto cooperativo.

Palavras-chave: auditoria interna, cooperativismo transformador, Banco Credicoop; gestão participativa.

Abstract

Auditing from the perspective of transformative co-operativism: some reflections on an unprecedented experience

This article analyzes the experience of Banco Credicoop's Internal Audit Department as an institutional construct rooted in transformative co-operativism. Based on a collective interview with members of the Internal Audit Department and on an examination of the legacy of Susana Carnero, one of the Department's founding leaders, the article traces the ideas and concepts that gave rise to a professional, humanistic, and participatory auditing model, in contrast to the prevailing practices of the financial system. The article highlights the building of relationships through joint work between the audit team and the areas being audited, the importance of oversight within the Bank's comprehensive management model, the early incorporation of a gender perspective, and the role of the Internal Audit Department as a space for training. These pages illustrate how this experience adapted to chang-

ing circumstances without abandoning its ethical and political foundations, consolidating itself as a tool for strengthening the co-operative project.

Keywords: *internal auditing, transformative co-operativism, Banco Credi-coop, participatory management.*

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se suma a una serie de entrevistas que se irán publicando a lo largo de las ediciones de *Revista Idelcoop* con la intención de ir promoviendo un diálogo entre la experiencia, la reflexión teórica y analítica (desde la perspectiva del cooperativismo transformador) sobre distintas áreas del Banco Credicoop respecto a su Modelo Integral de Gestión.

En esta oportunidad nos adentraremos sobre la experiencia de la auditoría interna del Banco. Esta área consiste en una actividad de aseguramiento y asesoramiento, efectuada de manera objetiva e independiente, con el propósito de crear, proteger y sostener el valor de la organización. Las auditorías crean valor a través de su ayuda para alcanzar objetivos mediante un enfoque basado en riesgos. La misma, asegura y asesora en su ámbito de incumbencia, ofreciendo una visión fundada al Consejo de Administración y a la alta gerencia. De esta manera, aporta a la mejora de la toma de decisiones.

Para poder abordar estas dimensiones, transcribimos una entrevista colectiva a tres miembros de la Auditoría Interna del Banco Credicoop: su gerente –el contador Claudio Falbo–, Andrea Grondona –jefa de equipo de “Controles a Distancia y Gestión de Calidad de Auditoría”– y Nicolás Zampelis, auditor del equipo de controles centralizados.

En el diálogo estuvo sobrevolando, del inicio al fin, la figura de Susana Carnero, primera gerente de Auditoría del Banco y promotora de un modelo que, en el momento de gestación, expresó una orientación, un contenido, un método y un tipo de relaciones propio y consistente con nuestro modelo de gestión.

En la *Revista Idelcoop* N° 156 del año 2004 se publicó “Perfiles y roles del auditor. Valores que harán sustentable a la auditoría en el futuro”,

Promovemos un ejercicio consistente en analizar cómo en un contexto particularmente adverso se va logrando inventar y reinventar formas organizativas que fueron fieles a las ideas que sostenemos en las palabras y en los hechos.

una ponencia que Susana presentó en La Habana, Cuba, con motivo de su participación en el VIII Congreso de Auditoría Interna y Administración de Riesgos.² En aquella oportunidad estuvo acompañada por el actual vicepresidente 2° del Banco Credicoop, contador Horacio Giura, en ese momento presidente del Comité de Auditoría y colaborador permanente en la gestión de la Auditoría Interna del Banco.

En estas líneas que anteceden a la transcripción de la entrevista, nos interesa poner el foco en los aportes que, con la creación y despliegue de la Gerencia de Auditoría, alimentaron al proyecto cooperativista transformador. ¿Por qué nos parece importante incorporar esta mirada? Porque consideramos relevante dar cuenta del modo en que nuestros valores y principios se expresan en la vida cotidiana de dichas instituciones. Así, promovemos un ejercicio consistente en analizar cómo en un contexto particularmente adverso se va logrando inventar y reinventar formas organizativas que fueron fieles a las ideas que sostenemos en las palabras y en los hechos.³

² Disponible en https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2004_111664725.pdf

³ El artículo “El Cooperativismo Transformador y sus tensiones creativas” da cuenta de la complejidad de nuestras apuestas a contracorriente del orden neoliberal desde una perspectiva más amplia. Disponible en: https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/245_11-52_reflexiones-cooperativismo_transformador.pdf

Dado que la entrevista hace un recorrido por diversos tópicos, queremos detenernos aquí en algunos elementos centrales que merecen ser particularmente analizados. A continuación, proponemos una enumeración no exhaustiva, pero de aspectos relevantes de la Auditoría del Banco Credicoop.

1. UN MODELO CREADO CON UN CRITERIO PROPIO EN UN CONTEXTO DE PRÁCTICAS DISTINTAS

Los testimonios de Susana Carnero y Claudio Falbo describen el momento de creación del Banco –en 1979–, como un desafío para toda la organización con la particularidad de que la Auditoría como tal constituía una novedad en la naciente configuración del Credicoop. Es pertinente recordar que un objetivo central que tuvo el golpe cívico militar fue la reconfiguración radical del régimen de acumulación. En consonancia con la fase neoliberal del orden social amplio, el foco de la economía ahora sería la especulación financiera, definición que tuvo consecuencias en la reestructuración de la economía y la sociedad y, por tanto, en el sistema financiero.

En este contexto tan adverso, la función de auditoría de aquél entonces tenía una regulación prácticamente inexistente. Esta definición convertía a las auditorías en herramientas maleables al servicio lineal y automático de las autoridades de cada entidad financiera. Si bien en algún caso podía existir un elevado grado de profesionalidad, las notas predominantes eran otras. En la imagen que nos proponen Susana y Claudio –con algunas excepciones– las auditorías podían ser consideradas verdaderos “cementeros de elefantes” donde eran enviadas personas que fracasaron en sus anteriores responsabilidades. En aquél momento se tomó conocimiento de que los integrantes de las organizaciones bancarias le atribuían al auditor la idea de “verdugo” por sus prácticas

Las auditorías podían ser consideradas verdaderos “cementeros de elefantes”(...) Este punto de partida confrontó al naciente Banco Credicoop sobre cómo construir una Auditoría muy diferente al modelo predominante.

discrecionales y punitivas. Eran dependencias manipulables por la dirección de las entidades, con un escaso nivel de profesionalización y empatía. Finalmente, todos ellos eran varones pues estaba difundida la idea de que las mujeres no tenían los atributos para el ejercicio de la función, reforzando una serie de prejuicios machistas. Este punto de partida confrontó al naciente Banco Credicoop sobre cómo construir una Auditoría muy diferente al modelo predominante. Es decir: profesionalizada y humanista, integrada al proyecto cooperativista que contribuyera a un modelo de trabajo asociado y colectivo con toda la organización en construcción.

2. UNA RELACIÓN DIFERENTE EN EL VÍNCULO AUDITOR/A-AUDITADO/A

Esta Auditoría se propone contribuir a reducir el riesgo de la operatoria del Banco Cooperativo, para lo cual establece con cada integrante de la entidad una relación de asociación, de trabajo conjunto. Asume funciones de acompañamiento, supervisión y control, formación y seguimiento. Es una definición compleja que imprime objetivos en tensión: supone el ejercicio de un poder institucional que se ejerce para un proyecto democrático y transformador. La claridad de los objetivos y la función permiten entablar un vínculo fecundo y genuino entre auditor/a y auditado/a, lo que no supone ni ausencia de conflicto o de complejidad. Ese

Esta Auditoría se propone contribuir a reducir el riesgo de la operatoria del Banco Cooperativo, para lo cual establece con cada integrante de la entidad una relación de asociación, de trabajo conjunto. Asume funciones de acompañamiento, supervisión y control, formación y seguimiento. Es una definición compleja que imbrica objetivos en tensión: supone el ejercicio de un poder institucional que se ejerce para un proyecto democrático y transformador.

vínculo, a la vez, es un espacio de aprendizaje mutuo en varios sentidos y se ha ido forjando con los años un reconocimiento compartido en un trabajo común por el fortalecimiento de la cooperativa.

3. LA ARTICULACIÓN DE PROFESIONALISMO Y HUMANISMO COOPERATIVISTA EN EL ROL Y EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA

Un elemento muy relevante es el grado de profesionalidad de la Auditoría del Banco Credicoop: este reconocimiento tiene un carácter internacional para cuyo sostenimiento resulta importante asumir la noción de formación y perfeccionamiento permanente. El estudio sistemático constituye un requisito de las y los auditores, poniendo en diálogo la teoría y la práctica en el ejercicio del rol.

Este profesionalismo se ejerce articulando el enfoque y las herramientas técnicas con una perspectiva humanista que atraviesa y sostiene

los procesos de trabajo y las técnicas adoptadas. Es importante destacar que en estas décadas las gerencias de auditorías y sus integrantes –en todo el Sistema Financiero– han desplegado un intenso proceso de configuración del rol promoviendo un perfil profesionalizado, saliéndose de una perspectiva punitivista e incentivando un trabajo asociado con todas las dependencias de las organizaciones bancarias. En otras palabras, la Auditoría –como ha ocurrido en todos los ámbitos de la Organización– se ha convertido y sigue siendo una herramienta más para plasmar el proyecto del cooperativismo transformador.

4. UNA PERSPECTIVA ANTIBUROCRÁTICA, INTEGRAL E INTEGRADA

Un elemento que a destacarse es el estado de alerta permanente contra los riesgos de una concepción compartimentada, formalista y autoritaria.

En ese sentido, desde el origen de la Gerencia hubo una política temprana de integración a los Comités que el Banco Credicoop –como modo colectivo de funcionamiento– constituyó enriqueciendo una perspectiva compartida. Como toda construcción basada en el principio democrático de participación plena y pertinente, supone un gran esfuerzo de contraponer, intercambiar, componer y sintetizar puntos de vista. Pero la riqueza, legitimidad e impulso que generan estas formas colectivas justifican con amplitud el esfuerzo creador. Un elemento distintivo en clave institucional es que la Auditoría depende de un Comité integrado por dirigentes, presidido por el actual vicepresidente 1° del Banco⁴ que reporta directamente al Consejo de Administración. Esto marca una expresión concreta del Modelo Integral de Gestión del Banco Credicoop.

⁴ Cargo actualmente ocupado por Ricardo Sapei.

Un elemento muy relevante es el grado de profesionalidad de la Auditoría del Banco Credicoop: este reconocimiento tiene un carácter internacional para cuyo sostenimiento resulta importante asumir la noción de formación y perfeccionamiento permanente. El estudio sistemático constituye un requisito de las y los auditores, poniendo en diálogo la teoría y la práctica en el ejercicio del rol.

Se trata de la puesta en práctica estructural, normativa, institucional pero también relacional y subjetiva que concretiza los conceptos de integralidad y participación plena y pertinente. Los temas que la Auditoría atiende no son meramente técnicos, son políticos e institucionales y deben ser abordados con intervenciones de diferentes actores de la organización.

Complementariamente, hay un modo de abordar el plano interno de la Gerencia que promueve lo colectivo, lo solidario, lo participativo. El modelo se expresa –como se detalla en varias anécdotas de la entrevista colectiva– en situaciones cotidianas donde las dificultades se abordan con esta perspectiva.

Hay un tercer nivel: la realización de las encuestas. Las y los auditados responden a una herramienta que tiene componentes cuantitativos y cualitativos. También internamente se producen análisis críticos sobre el modo de funcionamiento de la Gerencia generando así una retroalimentación sobre los procesos de trabajo y las relaciones que se ponen en juego. Esto se complementa con inspecciones del propio Banco Central. De esta manera la ges-

tión de la Gerencia se somete a evaluaciones internas y externas que permiten un modelo de trabajo que invita a la práctica reflexiva, al intercambio colectivo permanente, a la reinención del funcionamiento compartido.

5. UN TEMPRANO ENFOQUE DE GÉNERO

Entre los relatos de Susana y diferentes testimonios orales y escritos se hace visible la configuración de las Auditorías preexistentes en el contexto de creación del Banco Credicoop (1979) respecto del rol de la mujer en ese ámbito.

El hecho de que en aquél contexto la elección para la conducción de la naciente Gerencia sea una mujer que, además, sostuvo una perspectiva igualitaria de género, marca una diferencia importante. Mientras que en aquella coyuntura y hasta bastante tiempo después los elencos de auditores en los Bancos del sistema financiero eran exclusivamente varones, la Gerencia de Auditoría dirigida por una mujer inauguró configuración mixta. A los fines de lograr una participación equilibrada, y tras consultas a psicólogos/as y pediatras, se creó la “Auditoría Metropolitana” que asignaba a las mujeres auditoras lugares más cercanos a sus domicilios para que las trabajadoras que eran madres pudieran compatibilizar ambos roles.

En la entrevista que compartimos aquí, Andrea aporta unas reflexiones para pensar este desafío.

La gestión de la Gerencia se somete a evaluaciones internas y externas que permiten un modelo de trabajo que invita a la práctica reflexiva, al intercambio colectivo permanente, a la reinención del funcionamiento compartido.

6. LA AUDITORÍA COMO ESCUELA

Siendo la Cooperativa un colectivo que educa y que aprende, la Auditoría ha hecho suyo este principio asumiendo la práctica cotidiana como un lugar de crecimiento en distintos planos de la vida común.

A su vez, esta Gerencia fue un lugar de promoción de cuadros de conducción que se expresa en la gran cantidad de integrantes originales de Auditoría que hoy ocupan puestos de responsabilidad en el Banco Credicoop.

En la medida en que la vida diaria de la Gerencia habilita y estimula aprendizajes, reformulaciones, enriquecimientos del trabajo y los vínculos se convierte en una expresión de una pedagogía de la solidaridad que se busca plasmar en muchas dependencias de esta organización.

7. UN ENFOQUE EVOLUTIVO QUE CREA Y RECREA

Finalmente, la Gerencia de Auditoría, no “es” sino que –del mismo modo que todo el Banco Credicoop– “está siendo”: se creó, se desplegó y se fue adecuando a los condicionamientos del contexto con la premisa de no renunciar a sus bases ético-políticas, enriqueciendo desde su rol el proyecto cooperativista transformador.

Desde su origen ha evolucionado profundizando sus niveles de consistencia. Las generaciones sucesivas han potenciado su perfil, tal como se refleja en la entrevista colectiva. Se han configurado normas, herramientas, circuitos y métodos que evolucionaron en el tiempo.

Esta Gerencia nació con esta pregunta: cómo no ser idéntica a esa Auditoría hegemónica. Lo que apareció como una definición a partir de lo que no se quería constituir se fue armando como una construcción diferente a lo existente. Existían desde lue-

go coincidencias técnicas pero el sentido general, el modelo, las relaciones y muchas de las herramientas le daban a la Auditoría Interna del Banco Credicoop rasgos propios. Esta marca general ha sido un esfuerzo de todo el Banco y todas sus dependencias se crearon bajo la inspiración del ideario del cooperativismo transformador: no fue una apuesta exclusiva de la Auditoría sino un criterio que guió la construcción de nuestro Banco Cooperativo desde sus primeros días. Otra ocupación era asegurar que la Auditoría Interna contribuya al fortalecimiento de las personas y dependencias involucradas con el trabajo de control de riesgos.

Partiendo de estos principios y a través del desarrollo y el trabajo de estas décadas, es necesario pensar el futuro –en este presente complejo e incierto– que abre nuevos desafíos al Banco y en particular a la Auditoría. La gimnasia de reconstruir en cada circunstancia nos habilita la esperanza y nos convoca a la acción para actualizar nuestros modos de trabajar y relacionarnos. Auditoría ha tomado debida cuenta de los requerimientos, condiciones y dinámicas actuales, así como de un incierto porvenir que exigirá las mejores decisiones que nos permitirán adaptarnos sin dejar de ser nosotros/as mismos/as.

COROLARIO: UN CIERRE QUE ABRE

A continuación, transcribimos la entrevista realizada a integrantes de la Gerencia de Auditoría. Esa mirada integral, justificará el esfuerzo de lectura para comprender en toda su dimensión la historia y las implicancias de esta Gerencia en la construcción del Banco Credicoop. El concepto de “cooperativismo transformador” se traduce no sólo en un discurso sino en un hacer concreto y cotidiano.

El relato expresa los ensayos, fracasos y reinvenciones que permitieron llegar al punto

El resultado y el proceso evidencian lo que se afirma en nuestros discursos y escritos: que otra forma de ser Banco es posible, que la centralidad del ser humano puede ser el marco organizador de una entidad cooperativa.

actual. Se trata de hacer visible y valorar lo construido a lo largo de generaciones de trabajadores y trabajadoras de la cooperativa.

El resultado y el proceso evidencian lo que se afirma en nuestros discursos y escritos: que

otra forma de ser Banco es posible, que la centralidad del ser humano puede ser el marco organizador de una entidad cooperativa.

Como señalamos al inicio de esta introducción, tenemos la expectativa de que podamos extender el análisis de otras líneas de nuestro Banco Cooperativo que son igual (y complejamente) consistentes con los valores y principios de la cooperación. Este paso es el primero de otros próximos en tiempos vertiginosos de transición epocal en que “lo viejo no termina de morir y lo nuevo no termina de nacer” pero que, – como demuestran la Auditoría y el propio Banco Credicoop –, está naciendo.

CÓMO CREAR Y SOSTENER UNA AUDITORÍA COOPERATIVA

Entrevista colectiva a Claudio Falbo, Andrea Grondona y Nicolás Zampelis
de la Gerencia de Auditoría del Banco Credicoop

Pablo Imen (PI): Esta entrevista nació a partir de una conversación en una actividad con Susana Carnero, primera Gerenta de Auditoría Interna en tiempos de la creación del Banco. Y a partir de esa conversación, pensamos que recuperar esa memoria de lo que fue inventar una organización financiera desde el punto de vista del cooperativismo y después alimentarla y sostenerla, recreándola en el tiempo, es una tarea necesaria para reflexionar sobre lo que estamos haciendo y de dónde venimos. Visibilizar los elementos para que se comprenda por qué es un proyecto diferente y dentro de ese proyecto, el papel de la Auditoría.

No se trata de promover una mirada nostálgica, sino más bien intentar ligar ese pasado al futuro. Si bien Susana no está presente

en este momento, nos dejó textos, tuvimos algunas reuniones para poder hacer este intercambio con distintas generaciones de la gerencia. Por un lado, Claudio Falbo, que es el actual gerente y un discípulo directo de Susana, formado por ella. Y después, Andrea y Nicolás que vinieron en momentos sucesivos.

Así que un poco la idea es poder relacionar pasado, presente y futuro de la Auditoría alrededor de varios ejes que nos parecen pertinentes y relevantes.

Dicho esto, partimos de la idea de que el cooperativismo es un proyecto colectivo. Y es un trabajo que va generando una gran tradición, y esa tradición forja una cultura, y esa cultura se despliega en el tiempo, y a veces se subestima un poco el papel de la persona, de

cada uno/a de los y las miembros que hacen posible ese proyecto colectivo.

Entonces, lo primero que me impactó fue que Susana me hizo un relato de su vida, cómo era ella, de qué familia venía, cómo (voy a decirlo así) “cayó” en el movimiento, y el aprendizaje que hizo. En la ponencia del 16 de noviembre del año 2022⁵ (a la cual asistió por convocatoria de Claudio habiendo pasado 17 años de su jubilación) ella destaca que:

suele decirse que las personas dejan huella en nuestra vida, pero que los amigos dejan su huella en el corazón. Todo lo que es y fue el Banco Credicoop ha dejado una profunda huella en el mío, ha marcado también mi andar y siempre estaré muy agradecida.

Entonces, quería proponerles empezar por la historia de cada uno de ustedes y su vínculo con el Movimiento. Y les comparto algunos de los puntos que nos dejó Susana.⁶ Ella dice que “tuvo el privilegio de haber nacido en un hogar humilde, de trabajadores incansables, responsables, conscientes de sus limitaciones económicas”. Y yo agregó que esa perspectiva social le da otra visión del mundo, no es lo mismo nacer en un espacio con privaciones, con dificultades, y a su vez asumir esa identidad. Ella como trabajadora mira el mundo desde el lugar de las y los trabajadores, ella sabía que después de la primaria tenía que ir a trabajar, pero bueno, su maestra la llamó a su mamá, y ella no sabe bien qué conversaron, pero convinieron en estudiar el secundario en perito mercantil. Así que ella desde ese lugar, desde su hogar humilde, su

visión social del mundo, y un gran esfuerzo personal, hizo su carrera como contadora. Y dice: “recuerdo que mi papá me decía ‘si un patrón te trata mal, das un portazo y te vas’. Y por eso no quería trabajar en relación de dependencia”.

En un momento, supo que el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos había propuesto incorporar contadores públicos por contrato y se incorporó al IMFC en el año 1974. Después fue auditora externa y cuenta que cuando debió trabajar con algunas de las organizaciones que más dificultades tenían pudo aprender mucho de esa experiencia e ir así componiendo un modelo de trabajo, una metodología que le dio herramientas para el futuro.

Entonces ahora les propongo que hagan una auto presentación sobre su historia y la experiencia vital con la cooperativa y en qué contexto se incorporaron al Banco.

Claudio Falbo (CF): Primero quiero agradecer esta iniciativa y poder contar nuestra tarea. El tema es que nadie de chico quiere ser auditor. Entonces, el hecho de poder expresar lo que hacemos y con la pasión que lo hacemos, nos pone realmente felices.

Yo me crié en un conventillo de Mataderos,⁷ y soy el cuarto hijo de un matrimonio de inmigrantes y el único que pudo estudiar. Así que, por esas cosas del destino y por diferentes influencias, pude estudiar. Mi madre quería que sea bancario, a toda costa. Bueno, un amigo me acercó al Banco Italia al cual ingresé con 18 años (ya había salido de la colimba).⁸ En aquel entonces era un banco prestigioso, uno de los

⁵ Ponencia de Susana Carnero en evento de capacitación (16/11/2022) dentro de la agenda del Plenario Anual de Auditoría Interna, el cual tuvo lugar en el Club de Amigos (CABA).

⁶ El entrevistador retoma párrafos de un escrito que Susana Carnero acercó para esta entrevista.

⁷ Barrio Porteño

⁸ Se denomina “colimba” al Servicio Militar Obligatorio. En Argentina, dejó de ser obligatorio a partir del año 1994, luego del asesinato en un cuartel, del conscripto Omar Carrasco.

“Me encuentro discutiendo el informe con el empresario de la esquina, con el comerciante de la otra cuadra, debatiendo cuestiones que tenían que ver con la auditoría... Y pienso, que no tiene nada que ver con lo que venía haciendo. Realmente me impactó seriamente todo eso, ¿realmente funciona así?, me preguntaba. Bueno, este es un tema que a nosotros nos pasa comúnmente, una cosa es contar lo que es Credicoop, otra cosa es vivir lo que es Credicoop.”

CLAUDIO FALBO

principales del país, y entré a auditoría con 18 años, mientras hacía mi carrera universitaria. Trabajé allí desde 1978 hasta el año 1982 y después fui al Banco Juncal Cooperativo Limitado. “Cooperativo” entre comillas, era una sociedad anónima encubierta. Bueno, así fue su final en el año '85. En Banco Juncal conocí a un referente, un referente de la vida, político y amigo que es Norberto Amar. Cuando él vuelve al Banco Credicoop me presenta, y allí es que me entrevistan Hilda Strier y Susana (Carnero).

Ingreso a la gerencia, con toda la polenta que tenía, toda esa experiencia y ya recibido. A la semana y media, había que auditar una filial, la filial San Justo. Entonces vamos con un compañero que se jubiló hace poquito, Horacio Jacob. Cuento esta anécdota porque es el choque que me genera la cooperativa. Entonces vamos a hacer la auditoría, yo con toda la envidia y la soberbia de 24 años y sabiendo un montón de cuestiones y demás. Hacemos una auditoría que transcurre normalmente, cerra-

mos, y Horacio me dice, “bueno, ahora vamos a tener que hacer la reunión de cierre con el equipo de trabajo y con la comisión de asociados”. Entonces dije, bueno, ¿será así esto? Nos sentamos, café, sanguchitos... todo eso a mí me parecía extraño, comparado a las situaciones que conocía haciendo la misma tarea en los bancos, tanto en el Juncal como en el Italia.

Entonces me encuentro discutiendo el informe con el empresario de la esquina, con el comerciante de la otra cuadra, debatiendo cuestiones que tenían que ver con la auditoría... Y pienso, que no tiene nada que ver con lo que venía haciendo. Realmente me impactó seriamente todo eso, ¿realmente funciona así?, me preguntaba. Bueno, este es un tema que a nosotros nos pasa comúnmente, una cosa es contar lo que es Credicoop, otra cosa es vivir lo que es Credicoop.

Es muy difícil a veces que la gente te crea en una primera instancia si no conoce lo que pasa adentro del Banco. Luego de ese trabajo pasaron unos días y me encuentro con Norberto y me dice “che, ¿cómo estás? ¿Cómo te sentís? ¿Qué te parece?”. Bueno, me parece fantástico, hay cosas que realmente me sorprenden. Le comenté el tema de la comisión de asociados, “pero yo te quiero hacer una pregunta... Decime una cosa, nosotros hemos estado en el Juncal, ¿quién se lleva la gaita acá?”. Entonces me dice “no, Claudio, esto es otro plan”. Bueno, y creo que ahí definitivamente me cambió la vida. Y digo esto porque entré por un embudo a toda una lógica que no pensaba que podía tener mi vida desde el punto de vista de la mirada política, desde el punto de vista de la transformación social, de la posibilidad de transformar la sociedad. Ese es el impacto que me generó el encuentro con nuestro Banco.

Andrea Grondona (AG): Yo entré al Banco en el año 2005. Soy oriunda del barrio de Matederos. Hija de un operario telefónico y de una

ama de casa. Y cuando terminé la secundaria me puse a trabajar para poder ayudar en casa y a su vez inicié mis estudios en la UBA. Soy primera universitaria en la familia, estudié en primer lugar la carrera de Administración, y luego también la carrera de Sistemas de Información.

Mientras estaba cursando las materias iniciales de administración, trabajaba en un centro de contacto telefónico. En ese momento cursaba una materia, –gestión y costos–, y era compañera de una empleada del Banco, actual contadora y funcionaria de Servicios Administrativos, María Antonia Santoro. Éramos compañeras de estudio, y yo le contaba que en el call center iban a cambiar de localización, lo que suponía tomarme alrededor de seis colectivos al día y me iba a dificultar la cursada. Y me dice, “¿por qué no me das tu currículum y lo llevo al Banco?”. Estamos hablando de principios del año 2003. Le digo, “¿a vos te parece, Anto?” El sistema financiero, como sabemos, después del 2001-2002 estaba totalmente golpeado, “no creo que esté ingresando gente en un banco”. Y Anto me dijo, “no, pero que lo tengan, dámelo, yo lo llevo”. Y un año y medio después, sonó el teléfono fijo en mi casa (fines del año 2004) y me dicen que el Banco estaba incorporando personal (primera camada de ingresantes después de la crisis del 2001). Me seleccionaron y cuando ingresé no estaba tan consciente de en qué tipo de banco ingresaba, aunque me di cuenta desde un primer momento que las cosas no eran como en anteriores trabajos. Ingresé atendiendo en la planta operativa de la filial 119 – Monserrat.⁹ Era una cuestión tan diferente: la comisión de asociados, la participación en eventos cultura-

⁹ Andrea destaca que la jefa de gestión era Ester Mussi, actual responsable operativa zonal. “Ella fue como una mentora para mí, me enseñaba todo, me formaba”. También menciona como su mentora académica a Mónica Padlog de Gak, profesora adjunta de la materia en la cual Andrea era auxiliar docente, y participante activa en el Plan Fénix, también colaboradora en la revista *Realidad Económica* del IADE.

“En la inducción me enseñaban cómo funcionaba una cuenta corriente a la mañana, y a la tarde me hablaban del programa Credicoop y la Comunidad, en donde el Banco estaba apoyando a las entidades de carácter social, a la Economía Social, me contaban por qué el entramado de las pymes era clave para el desarrollo productivo argentino. Me topé con una realidad que trascendía a la empresa tradicional y se veía en escena todo un movimiento social bien activo.”

ANDREA GRONDONA

les, te convocaban a la Biblioteca Utopía para estudiar. Yo tenía una sensación de cercanía a toda una vida social que trascendía a un simple trabajo en un banco.

En la inducción me enseñaban cómo funcionaba una cuenta corriente a la mañana, y a la tarde me hablaban del programa Credicoop y la Comunidad, en donde el Banco estaba apoyando a las entidades de carácter social, a la Economía Social, me contaban por qué el entramado de las pymes era clave para el desarrollo productivo argentino. O sea, me topé con una realidad que trascendía a la empresa tradicional y se veía en escena todo un movimiento social bien activo. Y en esas coincidencias, el presidente de la cooperativa hablaba en la misma radio que escuchaban mis papás y mis suegros los sábados.

La vida me puso en el lugar seguramente indicado, porque desde chica imaginé trabajar en algo que me trascienda, sentir que

lo que hago está puesto al servicio de algo más grande, que realmente tenga sentido, que el propósito no sea solamente el sustento de mi casa.

Entonces allá por fines del 2004 me entrevistaron, 2005 ingresé a la filial, y fines del 2005 en una búsqueda interna de la Casa Central me entrevistó Susana e ingresé a Auditoría interna. Tenía 23 años en aquel momento. Y han pasado 21 años, así que llevo casi la mitad de mi vida como auditora. La verdad que estoy agradecida a Susana, con quien tuve el gusto de compartir dos meses de trabajo, creo ser su última auditora incorporada antes de que se jubilara. Igualmente siento que la conozco de toda la vida porque es muy fuerte todo el legado que ella nos ha dejado.

Desde 2005 hasta esta parte, pasé por todos los equipos de la gerencia de auditoría, tuve el gusto de tener muchos jefes, muchos compañeros que me han formado.¹⁰ Y actualmente por las vueltas de la vida estoy a cargo del equipo de auditoría a distancia y gestión de calidad.

Nicolás Zampelis (NZ): Agradezco que nos dejen contar nuestra historia porque quizá detrás de cada historia hay un montón de vidas representadas. Mi padre era inmigrante, de un país no común para este país, Grecia. Él comerciante y mi madre del interior, durante mucho tiempo –lo cuento con orgullo– empleada doméstica. Vengo de otro palo, de colegio industrial, lo que a la larga demuestra que yo tenía que terminar arreglando algo, o relacionado con arreglar algo. Desconocía el mundo de las cooperativas, solo sabía tres cosas sobre ellas: El Hogar Obrero, porque yo soy de Balvanera y teníamos cerca un Hogar

Obrero muy grande; después conocí al caso Brukman,¹¹ entonces siempre asocié cooperativa a empresa recuperada. Para mi cooperativa era eso, una empresa recuperada por los empleados más que una manera de organizarse, era como una rueda de auxilio. Y, además, en la facultad, cooperativa era un tema que no se tocaba. Sociedad colectiva, siempre era sociedad anónima y SRL, nunca se le daba el lugar.

Termino trabajando en el Banco Credicoop por una secuencia muy particular. No lo conocía, conocía mucho más los comerciales. Yo había enviado el curriculum y en paralelo se me rompió el celular, estuve unos días sin teléfono y se ve que estaba destinado, que tenía que trabajar acá, porque cuando lo arreglé, escuché un mensaje que me había quedado guardado y era de acá del Banco, de casualidad. Así que, bueno, me presenté, y ya empecé a percibir algo diferente. Por ejemplo, yo ya estaba recibido de licenciado en administración, y cuando hago el curso de ingreso, veía que eran todos jóvenes. Y yo no era muy joven, tenía 30 y los demás ingresantes tenían 21, 22. Entonces empecé a percibir otra manera de ver las cosas, como que la edad no era un limitante. Yo contaba con experiencia en pequeños comercios, empresas chicas, no sabía ni conocía nada de auditoría interna. Cuando cursé la materia Auditoría para la carrera de contador, era apenas un párrafo o una carilla de un libro.

Comencé en filial como auxiliar administrativo, siempre me gustó la atención al público por

¹⁰ La entrevistada nombra a Nelson Pereira, David Bielak, César Dolz, Oscar Salas, Daniel Seguí, Horacio Jacob, Adrián Molinaro, Adriana Chialvo, Adrián Recchia.

¹¹ Se refiere a la fábrica Textil Brukman, ubicada en el barrio porteño de Balvanera. En diciembre de 2001 los dueños dejan la fábrica con una enorme deuda con sus trabajadores y trabajadoras, quienes definen permanecer en el lugar en defensa de sus fuentes de trabajo. Con el paso del tiempo y ante la falta de respuesta por parte de la patronal, definieron volver a producir con la empresa bajo control de los trabajadores y trabajadoras. Resistieron varios intentos de desalojo y represión, pero lograron conformar la Cooperativa 18 de diciembre.

“Cuando llegaba auditoría, había un clima de seriedad, del comentario por abajo... nada malo, pero cambiaba un poquito el ambiente. Después con el tiempo se iba soltando el clima, no eran cucos, eran muy empáticos, notabas que todos estábamos en un mismo equipo, cada uno con sus cosas, pero todos estábamos en un mismo equipo y que nadie venía a ser verdugo de nadie.”

NICOLÁS ZAMPELIS

trabajos anteriores, me gustaba hacer docencia con toda la gente que venía. Muchas veces uno cree que la gente que entra en un banco sabe de todo, y recuerdo que en un momento había dos o tres personas que me esperaban que yo los atendiera. Me decían ‘necesito sacar plata’. Antes se hacía una boleta de extracción y era gente que no sabía escribir. Siempre sentí esa empatía con el asociado o la asociada, que es la misma que el Banco tiene. Porque quizás en un banco netamente comercial donde todos son clientes, te mandan a los cajeros, “fíjate cualquier cosa tenés el cartel y arreglate”.

Trabajé tres años en filial y surgió una búsqueda interna de auditoría. Me presenté, me llamaron y se daba el marco particular de que había varias licencias por maternidad en simultáneo, era temporal, pero hace casi 13 años que estoy, ahora en auditoría de Procesos Centralizados.

Volviendo a la filial, me acuerdo que cuando llegaba auditoría, había un clima de seriedad, del comentario por abajo... nada malo, pero cambiaba un poquito el ambiente. Cuando sos nuevo, tenés miedo hasta decir “buen día”,

porque no sabes si lo decís bien o mal, o qué te van a decir. Después con el tiempo se iba soltando el clima, no eran cucos, eran muy empáticos, notabas que todos estábamos en un mismo equipo, cada uno con sus cosas, pero todos estábamos en un mismo equipo y que nadie venía a ser verdugo de nadie.

PI: Nos interesa partir de las historias personales porque es fuerte. Susana dice que cuando el Banco nació (por una decisión que no fue del movimiento, sino que fue obligada por una dictadura cívico-militar) la auditoría interna era un área absolutamente inédita, no existía en las cajas de crédito. Si bien sí existía la auditoría externa del IMFC y se orientaba por los valores de nuestro cooperativismo, la auditoría interna suponía un proceso específico, diferente. Un rasgo que ella ve es que ese espacio era en muchos bancos un cementerio de elefantes, o sea, donde iba la gente que había fracasado en la función que se le asignaba.

Entonces a ese auditor al que le fue mal en su trabajo, lo mandaban a Auditoría. Un segundo rasgo es que el personal de esos bancos veía a ese auditor como fracasado en su gestión, manipulador, discrecional y arbitrario; quienes asumían esa tarea eran varones, profundamente machistas (consideraban que no era un trabajo que podía hacer una mujer). Susana a esto lo resalta como un punto, porque vio un desafío, que era construir un modelo de algo que nunca se había hecho, con una perspectiva distinta a la mayoritaria. O sea, había que inventar. Fue una experiencia del conjunto del Banco, no solo un desafío de Auditoría.

La pregunta es ¿cómo se sostuvo en el tiempo ese modelo diferente?

CF: Yo creo que en aquel momento donde puntualmente no había ningún tipo de regulación, prácticamente no había regulación, cada conformación de equipos de auditoría en

“Me acuerdo lo que planteaban otros bancos que hoy no existen como el Banco Quilmes, el Banco Boston, que decían que el foco tiene que ser estricto, no hacer más de lo que se pide, tienen que ser varones, porque hay que poner fuerza y la mujer, en este sentido, se puede quebrar. Había conceptos machistas y que de alguna manera nosotros, con nuestro perfil, con nuestra forma de hacer las cosas, teníamos que cambiar.”

CLAUDIO FALBO

el sistema tomaba el perfil que los intereses de los dueños querían darle. En el caso particular, el Banco Italia era un banco prestigioso en aquel momento, donde había una preparación técnica de sus cuadros y tenía inspectores con 20, 30 años en la función. Pero esto no era una cuestión común en todo el sistema financiero. Yo ingresé al Credicoop unos años después de su creación, pero ya la conformación nuestra tenía un perfil con la mano de Susana.

En el sistema, es verdad, esto es lo que pasaba, yo recuerdo ir a entrevistas con Susana a otros bancos y el tema de la conformación era exclusivamente con hombres y había una suerte de misoginia, marcada, no había mujeres en los equipos. Susana trabajó fuertemente para que esto se quebrara.

Creo que toda esta cuestión, uno tiene que ser cuidadoso de no entrar en un romanticismo, porque el tema de la auditoría tiene funciones concretas, definidas, y tiene que hacer gala de los objetivos para los cuales está creada. Pero

bueno, hay una realidad, el tema de poner adelante de todo a la persona, representada ya sea por el auditor o el auditado, fue una cuestión por la que Susana trabajó desde el primer momento. Y creo que se fue logrando a partir del paso de los años y en la conformación de los equipos.

Cuando ingreso en el año '85 tenía ya los equipos de filiales funcionando con la lógica que tenía el Banco en ese momento, porque el tema de unir 44 cajas de crédito con sus propios liderazgos, con sus propias formas de hacer las cosas, sin procesos normalizados, sin procesos estandarizados, metodologías que estaban dispersas y el auditor tenía que adaptarse a todo eso, no era un trabajo sencillo. Y a todo esto, poner adelante el tema humanista, que no se escape esta cuestión. Me parece que la situación era variopinta, donde prevalecía esta lógica que Susana plantea.

Me acuerdo lo que planteaban otros bancos que hoy no existen como el Banco Quilmes, el Banco Boston, que decían que el foco tiene que ser estricto, no hacer más de lo que se pide, tienen que ser varones, porque hay que poner fuerza y la mujer, en este sentido, se puede quebrar. Había conceptos machistas y que de alguna manera nosotros, con nuestro perfil, con nuestra forma de hacer las cosas, teníamos que cambiar.

PI: En particular sobre el tema de género, Susana contaba que cuando se conformó la gerencia, armó una Auditoría Metropolitana para atender las necesidades de las trabajadoras que eran madres, respetar sus tiempos en la relación con el bebé, y a la vez, demostrar que pueden trabajar. Entonces armó eso que llamó auditoría metropolitana, que permitía que las compañeras que eran madres auditaran filiales cercanas. Andrea, ¿qué pasa con el papel de la mujer en la Gerencia?, ¿cómo lo vivís vos?

AG: La verdad es que en la gerencia es total el respeto a la figura femenina, a las mujeres, seamos madres o no. En mi caso particular, sin ser autorreferencial, pero creo que viene al caso, cuando Nico entró, y recién nos hablaba de que había varias licencias por maternidad, yo era una. Ahí fui mamá de mi hijo mayor. Y tanto mi primer embarazo como el segundo, fueron complejos, con reposo previo e incluso complicaciones de salud posteriores en el segundo parto. Y la realidad es que cuando yo miro el espejo retrovisor y veo todo lo que viví en la gerencia, me recibí de mi primera carrera, de mi segunda carrera, me casé, tuve mis hijos, soy madre. Y cada uno de esos procesos, y en especial el embarazo y la maternidad, el apoyo fue pleno, fue total. Pero no solo desde lo laboral, sino desde esa cercanía humana en donde somos un colectivo de compañeros, en donde Susana es parte de los asados anuales organizados por compañeros en casa de un auditor que nos abre las puertas de su hogar año tras año,¹² en donde cualquiera que se jubila viene al cumpleaños que salimos a festejar un viernes, en donde los hijos de nosotros se conocen, cuando vamos a los eventos, las maratones que organiza el Banco, los distintos espacios culturales que tenemos, compartimos más allá del vínculo laboral.

Se puede, con mucho esfuerzo, ser madre y profesional. Es un desafío, sí, obvio, y también, en mi caso personal todo se articula gracias a un marido presente, totalmente dispuesto a tirar del carro a la par que yo. Si no, sí sería más complejo.

En estos temas, hay cuestiones que nos invitan a reflexionar, cuando muchas veces hablamos

de la igualdad, y está bien, ¿no?, frente a los derechos, la igualdad como término es invaluable la importancia que tenemos que darle. Pero también hay que contraponer el concepto de equidad, que es más poderoso, porque si bien todos somos iguales frente a los derechos, somos distintos frente a nuestras biología, por ejemplo. Entonces la equidad da esa sensación de igualdad más justicia, ¿no?, y esa coherencia en que no todo lo igual termina siendo equitativo.

Entonces una mujer que pone el cuerpo para gestar a su hijo, que pone el cuerpo para amantarlo y para estar al frente de toda esa demanda biológica y fisiológica, no está en igualdad de condiciones que el varón, que el mismo padre incluso. Entonces, sin resaltar ningún género sobre otro, creo que no somos iguales y esa necesidad de equidad es la que hace un poco más justa la realidad, porque el cuerpo, en el caso de la maternidad, lo ponemos nosotras, con todos los impactos que eso puede conllevar.

Yo le doy al concepto de la equidad un plus, porque si las prácticas laborales fueran igualitarias, se trataría de igual manera a un padre y a una madre en el periodo, por ejemplo, de lactancia. Y no es igual la situación del padre que la de una madre con un niño menor a un año, por ejemplo. Por más que sean igualmente padres, la que lo amamanta es la madre. Entonces la equidad cobra escena cuando, por ejemplo, el Banco instala un lactario a disposición de las mujeres para que podamos no perder la frecuencia de la producción de leche materna para nuestros hijos/as, con toda la importancia para la salud que eso tiene. Entonces la institución acompaña en lo general y en lo particular.

Y respecto al rol de las mujeres en la Gerencia, dos de las cuatro jefaturas están a cargo de mujeres: Adriana Chialvo y recientemente también la responsabilidad que me compete,

¹² Para dar cuenta de esta dinámica de cercanía destacan que el actual Jefe de Auditoría de Filiales, César Dolz, organiza estos asados en su casa junto a su familia; y el asador Oscar Salas, es un auditor actualmente jubilado. Ambos organizan estos encuentros sociales de auditores y auditoras, junto a sus respectivas familias, desde el año 1995.

estamos sentadas en la mesa de dirección a la par de los otros dos jefes, y con Claudio a la cabeza. En los equipos de trabajo hay auditores y auditoras, siento que no hay diferencias de ningún tipo. En la realidad concreta de cualquier trabajo puede haber situaciones en donde hay hombres más sensibles que ciertas mujeres y mujeres más duras que ciertos hombres, entonces esto de generalizar tal cosa u otra para mí es innecesario. Si la función es la auditoría, esté ejercida por quien esté ejercida, no cambia el efecto de lo que hay que hacer. No es que tenemos limitantes o que nos digan “acá no te metas”, ni “esto no lo podés ver”, o “acá pedí permiso”, para nada. Nunca sentí ni que, por ser auditora, y mucho menos por ser mujer, alguien me impidiera hacer mi trabajo.

PI: Nicolás, vos entraste a los 30 años. Desde tu perspectiva, ¿cómo fue esa experiencia? Siendo joven, ¿cómo percibiste el proceso de formación que describe Claudio?

NZ: Yo ingresé en una auditoría totalmente profesionalizada. Con el paso del tiempo fueron apareciendo nuevos desafíos. Realizamos la certificación de la auditoría interna en calidad, somos el segundo banco que tiene dicha certificación (la certificación de calidad es evaluar que el proceso de la auditoría interna cumpla con la normativa global). No solo fuimos el segundo banco que certificamos en calidad, sino que ya hicimos dos revalidaciones con todo lo que eso implica: mantener la certificación además del presupuesto, ciertas horas de capacitación de todos los integrantes de la auditoría interna, en fin, siempre se va corriendo la zanahoria. También participamos en algunos comités del Instituto de Auditores Internos, se participa en jornadas, congresos, siempre se está avanzando, por eso digo que ingresé en un ámbito muy profesionalizado.

PI: Es interesante marcar que lo profesional no tiene por qué contradecirse con lo huma-

nista. Porque en este proyecto del Banco que no persigue el lucro, también se piensa en un modelo de participación plena y pertinente, en la integralidad. Entonces en ese sentido ¿cómo es el proceso de trabajo interno de la gerencia de auditoría y cómo se expresa el Modelo Integral de Gestión en el trabajo cotidiano? ¿Cuáles son las tensiones en cuanto a plasmar ese modelo?

CF: Es interesante profundizar el concepto que Susana instaló en la conferencia de Cuba,¹³ donde aparece este rol de manera complementaria al tema de la profesionalización de la gerencia. Ella plantea muy bien ahí el foco de la cuestión cuando habla de creencias en los auditados en general, donde se estigmatizan determinadas cuestiones, pero que existen. Hoy inclusive hay reminiscencias de esta mirada que tiene el auditado de esta cuestión policial, de carácter casi represivo, esto está en la cabeza del auditado (hoy mucho menos, pero está). Hablo en general, no hablo del Banco en particular. También hay una realidad, todos nosotros trabajamos pensando y convencidos que las cosas las hacemos bien. Cualquiera de nosotros que está en sus cabales no puede estar ejerciendo una función determinada pensando que la está haciendo mal... y si piensa que la puede estar haciendo mal, pide sugerencias. De repente viene alguien a decirle esto está mal, esto está bien, esto no, esto sí... Hay una irrupción en esta cuestión.

Después, hay un montón de connotaciones que tienen que ver con esas creencias, por ejemplo, el abuso de poder. Hay un poder delegado hacia el auditor, pero el auditado lo vivía como un abuso de poder, como que el auditor puede hacer cualquier cosa. Esto hoy es distinto, pero en aquel entonces, cuando estaba toda la formación de la gerencia y la

¹³ Ponencia presentada en el VIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos-CLAIN. La Habana, Cuba, 19 al 21 de mayo de 2004.

“Creemos que no podemos actuar diferente a lo que el modelo integral de gestión plantea, porque se quiebra. Imaginate un auditor que por lo que sea, ejerce algún destrato... ninguno de nosotros lo podría concebir acá adentro del Banco, sería imposible. Es así entonces, el modelo te ayuda a crecer. Y en definitiva esta cuestión de interpretar la función como una complementación del conocimiento y del comportamiento es lo que nos da los elementos, las características distintivas que de alguna manera nosotros tratamos de exteriorizar y poner arriba la mesa.”

CLAUDIO FALBO

formación de los cuadros y todas las lógicas de capacitación, esto aparecía como un tema.

Ella lo plantea muy bien en la conferencia y también pone arriba de la mesa las cuestiones objetivas: hay un poder delegado, no hay equidad en la cuestión del poder entre el auditor y el auditado, somos invasivos (imagínate que nosotros de repente llegamos, requerimos, pedimos, solicitamos devoluciones, pedimos fechas... en realidad, a todo ese ecosistema de una filial en poco tiempo los volvemos locos).

Somos inoportunos, porque tenemos controles que se caracterizan por la sorpresa. Por ejemplo, en un arqueo no les decimos un día antes, sino que llegamos y de repente la gente les decimos que vamos a contar la plata, los do-

cumentos a ver si dos personas abren el tesoro, si las alarmas están funcionando. Entonces, estas cuestiones objetivas y estas cuestiones subjetivas generan en el vínculo una tensión, y es ahí donde pone el foco Susana.

Desde allí empieza a trabajar, no sólo el tema de los conocimientos, sino de los comportamientos, entonces aparecen las habilidades blandas (que en la profesión nuestra nadie se preocupaba por eso). Aparece el tema de los liderazgos, los trabajos en equipo, las miradas periféricas. Aparecen un montón de cuestiones que enriquecen todo este proceso y nos hace diferentes.

Y es diferente porque aparecen cuestiones que están vinculadas a qué es lo que tiene que hacer la auditoría. Fundamentalmente tiene que asegurar la robustez de un control interno y la buena praxis en todo lo que es la gestión de riesgos, como conceptos fundamentales. Y eso está vinculado justamente a que el Banco solamente interpreta su crecimiento –y por consiguiente la posibilidad de transformar la realidad existente– a través de un sólido control interno y una buena política de gestión de riesgos. Entonces nuestro aporte es asegurar esto para que los objetivos se puedan cumplir. Creo que ahí hay una mancomunidad de lo que tiene que ver con la mirada nuestra, la mirada del Banco.

Vos planteabas el tema del modelo de gestión, no había otra manera. Nosotros creemos que no podemos actuar diferente a lo que el modelo integral de gestión plantea, porque se quiebra. Imaginate un auditor que por lo que sea, ejerce algún destrato... ninguno de nosotros lo podría concebir acá adentro del Banco, sería imposible. Es así entonces, el modelo te ayuda a crecer. Y en definitiva esta cuestión de interpretar la función como una complementación del conocimiento y del comportamiento es lo que nos da los elemen-

tos, las características distintivas que de alguna manera nosotros tratamos de exteriorizar y poner arriba la mesa.

PI: Tomo estos dos elementos en tensión que mencionaste recién: uno es que todos pensamos que trabajamos bien incluidos los auditores y las auditoras y cuando viene alguien y nos marca algo genera tensión. ¿Cómo se gestiona esa complejidad en el grupo humano de la auditoría? La relación auditor-auditado fue clarísima; todo el proceso cultural que se viene haciendo de ir entendiendo este rol de un compañero que ayuda a mejorar los procesos de trabajo y a que la seguridad interna esté garantizada y que el proyecto se fortalezca. Pero pienso en la necesidad de conocer el punto de vista de los auditados. ¿Cómo trabajan internamente esta idea de participación plena y pertinente, dentro de la gerencia?

CF: La certificación a la que hizo referencia Nicolás tiene un punto que es realmente muy fuerte y da respuesta un poco a la consideración general que estás haciendo vos, que es el tema de la encuesta. Nosotros hacemos en total entre 400 y 500 informes en el año, de los cuales 300 más o menos están encuestados. Son cuatro estadios que involucran el conocimiento, la gerencia, cuestiones muy específicas de nuestra labor comparado a niveles internacionales y después preguntas abiertas, con la posibilidad de que el auditado pueda hacer el comentario que quiera. Y eso es un factor de retroalimentación permanente y que de alguna manera nos posibilita a nosotros estar en un proceso de mejora desde el punto de vista de qué opinan los auditados de nosotros. Ha sido una herramienta bárbara de crecimiento colectivo y personal porque el auditor quiere saber.

Pero hay otra cuestión más, la encuesta también involucra a los auditores. Somos 45 los

que conformamos la gerencia. El auditor también tiene un montón de inquietudes y consideraciones para hacer desde todo punto de vista y eso también ha hecho un aporte fundamental en todo el proceso de retroalimentación porque los auditores ahí pueden opinar sobre el funcionamiento de la gerencia. Se abre la discusión, ponemos las cosas arriba de la mesa y ahí aparecen las expectativas, las cuestiones que están encubiertas, que no salen a la luz, que se pueden trabajar... son herramientas que bien utilizadas vuelan hacia donde uno quiera colectivamente o individualmente hacerlas volar.

NZ: Por mi parte, en las encuestas, en una de las preguntas abiertas, siempre hago mención del compañerismo y la buena predisposición. Cada auditor tiene su plan y, a su vez, cada equipo tiene su planificación, está todo diagramado; pero vos te sentás con un compañero o una compañera y no duda en cortar lo que está haciendo y darte una mano.

Uno de los primeros trabajos que me mandó mi jefa de equipo cuando recién ingresé fue revisar un modelo de papeles de trabajo, contribuyendo a un instructivo general para toda la gerencia. Busqué dos o tres compañeros y una de las compañeras que consulté fue Andrea y me dice "¿nos juntamos?". Pensé "no, decime dos o tres cositas y listo". Pero armó agenda y nos habremos sentado dos horas y con una profundidad y una dedicación que si capaz me lo pedían a mí yo no sabía si darle ese empeño... eso genera un clima laboral especial, muchas ganas de cumplir los objetivos, independientemente de la función y el trabajo que uno debe hacer. Siempre hay una sinergia que sabés que todo va a funcionar. Y volviendo a los auditados, nosotros cumplimos un doble rol, porque somos auditores, pero también somos auditados por el Banco Central, por la doble función que tenemos lo vivimos en carne propia cuando nos inspecciona el ente regulador.

AG: Cuando nos sentamos con un auditado, hay un aprendizaje mutuo. Quizás el trabajo de las filiales está un poquito más estandarizado por el propio hecho de que son 276, pero cuando vamos a determinadas áreas de Casa Central, no es lo mismo auditar comercio exterior, que auditar recursos humanos, que auditar finanzas, entonces la especificidad de cada materia hace que el vínculo con el auditado sea un aprendizaje mutuo. No es que el auditor es un erudito y viene a hacer alarde de sus conocimientos, por el contrario, aprendemos del auditado. Y lo que se construye ahí es un vínculo de confianza, en donde existe esa asimetría de poder propia de la función (porque el Banco Central nos pone el gorro de evaluar el trabajo de tus compañeros). Evaluamos que los controles que están en manos de ellos –que son la primera línea de trabajo, los que están atajando los penales– esté bien cumplido. Pero no sólo porque sean idóneos en su tarea y en los controles que aplican, sino porque hay muchos elementos a nivel organizacional que tienen que estar facilitados. Y esa mirada más fresca desde el afuera de la gestión –porque nosotros no estamos en el arco– es lo que nos permite hacer ese aporte de valor en cada área donde vamos y en cada filial que auditamos. Así, podemos levantar a lo largo de las distintas auditorías los errores comunes y si detectamos que siempre hay falencias en determinadas situaciones, articulamos con las áreas de la Casa Central que analizan los procesos, que establecen las normas, pensando en cómo se puede robustecer el control interno o si falta una validación interactuamos con Sistemas. Y toda esa dinámica de trabajo con un mismo norte, que es el cumplimiento de la normativa del Banco Central. Nosotros trabajamos con el auditado, aprendemos del auditado, y al fin de cuentas lo que estamos es colectivamente, cada uno desde su rol, haciendo honor del cumplimiento que la organización tiene que tener frente a un ente regulador. Y eso no es que lo hace la auditoría en forma autónoma, somos el medio

“No es que el auditor es un erudito y viene a hacer alarde de sus conocimientos, por el contrario, aprendemos del auditado. Y lo que se construye ahí es un vínculo de confianza, en donde existe esa asimetría de poder propia de la función (porque el Banco Central nos pone el gorro de evaluar el trabajo de tus compañeros). Evaluamos que los controles que están en manos de ellos –que son la primera línea de trabajo, los que están atajando los penales– esté bien cumplido.”

ANDREA GRONDONA

para que la organización pueda dar cuenta de ese cumplimiento. Y es muy fácil ser auditor en un banco como el nuestro, porque el perfil del cumplimiento de las normas existe. Incluso la materia regulatoria y el Instituto Global de Auditoría Interna establecen lo que se llama “una segunda línea” conformada por las distintas áreas en donde se asiste al arquero que está atajando los penales, estableciendo una suerte de barrera para los riesgos, siguiendo con la analogía del fútbol como si pensáramos en los tiros libres. Esas barreras son las áreas, por ejemplo, de riesgo operacional, de control de riesgos financieros, de protección de activos y prevención de fraudes, de calidad de servicio, de prevención del lavado de activos, jefatura de cumplimiento, unidad de cumplimiento ante CNV, etc. y todas áreas de la Casa Central que también están ayudando a atajar esos riesgos, a mitigar los distintos flancos que la organización pueda tener.

Y que todo eso funcione es lo que la auditoría ve desde afuera del campo de juego, al lado cuerpo técnico, ayudando a visibilizar esos riesgos de manera oportuna. Entonces, el no estar “embarrados” en el día a día de la gestión nos da esa frescura de poder llevar las buenas prácticas de un rincón del Banco al otro y esa lógica reduce la asimetría de ese poder que nos otorga el Banco Central y es propio de la función de cualquier auditoría interna. Porque en el vínculo con el auditado –en esa relación social como diría Michel Foucault– el poder es un tipo de poder productor, positivo, porque permite poner al servicio del auditado las recomendaciones de buenas prácticas que establece no sólo el regulador sino también las normas internacionales de auditoría, de modo de repensar juntos auditado-auditor el campo de juego para atajar los penales lo mejor posible, para que el auditado no esté sobreexigido y, por ejemplo, se pueda poner una validación en el sistema para dejar de hacer cierto control manual y de esa forma liberar estrategias defensivas para la ofensiva comercial. Esa mancomunidad a veces tan delicada no es exactamente controlar, sino que el control funcione lo más solo posible, porque ya está internalizado en la cultura de la organización. Y en ese juego de interacción con el auditado se arma un respeto mutuo y una confianza de años.

Y nuestra profesión, tiene esa parte “blanda” que cuenta Susana en la ponencia de Cuba, necesaria para poder empatizar, encontrar la comunicación justa y tiene también esa otra parte “dura” en donde el auditor tiene que ser preciso, tiene que ser crítico, pero de manera plena y pertinente.

En los resultados de las encuestas, a través de los años, piden que vayamos más seguido a auditarlos. A veces desde afuera no nos creen cuando lo contamos, pero refieren que sirve que venga la auditoría porque ayuda, ordena

“Esa mancomunidad a veces tan delicada no es exactamente controlar, sino que el control funcione lo más solo posible, porque ya está internalizado en la cultura de la organización. Y en ese juego de interacción con el auditado se arma un respeto mutuo y una confianza de años.”

ANDREA GRONDONA

con las cuestiones que están necesitando ser abordadas y en la vorágine de la gestión diaria, no siempre se puede. La auditoría ayuda a pensarnos organizacionalmente en el largo plazo, y para nosotros eso es una satisfacción, es un orgullo, por eso amamos lo que hacemos porque nos da la pasión de un servicio puesto más allá del tildar la normativa del Central.

PI: Quiero hablar de política, en el sentido de volver al tema de la integralidad. Hay cosas del relato de ustedes, de la función que tienen en una perspectiva política, es decir, trabajamos con el otro, trabajamos para el proyecto, trabajamos para fortalecer. ¿Cómo piensan la dimensión política del auditor, de la auditora? ¿Cómo juega con lo integral?

CF: Tenemos claras las dos dimensiones de nuestro proyecto, que tienen que ver con el carácter de empresa y con el carácter de movimiento social.

En determinadas facetas de nuestro trabajo tenemos un vínculo muy directo con el dirigente, a través de la vida en las filiales, o sea nosotros tenemos permanentemente los trabajos de cierre, se trabaja con las filiales y con la comisión de asociados de las filiales. Tenemos una interacción permanente con el comité de au-

“Tenemos claras las dos dimensiones de nuestro proyecto, que tienen que ver con el carácter de empresa y con el carácter de movimiento social. En determinadas facetas de nuestro trabajo tenemos un vínculo muy directo con el dirigente, a través de la vida en las filiales, o sea nosotros tenemos permanentemente los trabajos de cierre, se trabaja con las filiales y con la comisión de asociados de las filiales.”

CLAUDIO FALBO

ditoría –que no sólo consensuamos con ellos la planificación– sino también nuestro presupuesto, la capacitación con ellos. Trabajamos aristas de capacitación que ellos necesitan tener y de alguna manera compartimos esos espacios de capacitación. Participamos en diferentes comités con una afectación de horas importante, como el comité de prevención del lavado de activos, el comité de gobierno de tecnología y seguridad de la información. Todo esto en cuanto a lo que es el vínculo con el dirigente, que a veces en la Casa Central está bastante limitado porque no tiene esa posibilidad. También hace muchos años que estamos trabajando en llevar el modelo de gestión a los diferentes ámbitos de lo educativo. O sea, hemos reinstalado allá por el 2006-2007 el posgrado en economía social, trabajándolo con Alfredo García, Rodolfo Mangas y hay varias generaciones que egresaron de ese posgrado. Tenemos participación en el grado de UBA, Andrea es titular de una cátedra de administración de la Universidad de Buenos Aires en la facultad de Ciencias Económicas. Trabajamos ahí todos los años permanentemente, vamos con un dirigente, habitualmente es Horacio Giura.

Vamos a los colegios secundarios a dar la clase sobre nuestro modelo de gestión. O sea, lo que tratamos en todos esos espacios educativos es mostrar a la cooperativa como esencia, como una alternativa viable para cualquier proceso de gestión que se quiera encarar, tratando de salir del modelo capitalista que es el que predominantemente se enseña en la universidad.

También están los cursos PLED y luego EDUNET, un requisito elemental para todo el proceso que llevan los empleados y empleadas que recién ingresan y en todo su desarrollo.

Y la participación en todas las movidas institucionales y políticas, damos presencia más allá de la iniciativa propia que tiene cada uno de los integrantes de la gerencia. En las reuniones de gerencia, donde se comparten los informes de coyuntura de la dirección del Banco. La mayoría de las veces trabajamos aspectos que se comparten en el Consejo de Administración, la explicación de los resultados, la explicación de los objetivos institucionales y comerciales para que sean trabajados por los propios equipos de auditoría y que, a partir de toda la documentación, hagan un trabajo de presentación cada uno de los equipos... En fin, tratamos de dar cobertura a un montón de cuestiones porque el hecho de estar lejanos al territorio, necesita de algún forzamiento de otras cuestiones para poder dar presencia y generar formación.

NZ: Yo creo que somos diariamente embajadores o representantes del Movimiento. Entonces, que vayas a un comercio y resolver que no te pase una Cabal no es algo meramente técnico, es “apoyemos el Movimiento”, quizás es algo operativo, pero detrás de esa marca hay algo mucho más grande.

Yo particularmente con los cursos, los PLED en su momento y los EDUNET ahora, además de entender y aprender mucho del Movimiento Cooperativo, empecé a tener otra mirada de

“Hace muchos años que estamos trabajando en llevar el modelo de gestión a los diferentes ámbitos de lo educativo. O sea, hemos reinstalado allá por el 2006-2007 el posgrado en economía social, trabajándolo con Alfredo García, Rodolfo Mangas y hay varias generaciones que egresaron de ese posgrado. Tenemos participación en el grado de UBA, Andrea es titular de una cátedra de administración de la Universidad de Buenos Aires en la facultad de Ciencias Económicas.”

CLAUDIO FALBO

lo que antes contaban como “buenos y malos”, una visión geopolítica más real que la que nos cuentan los medios. Siempre hay algún nuevo curso institucional interesante para hacer, nos seguimos manteniendo a la orden del día, en cuanto a temas concernientes al movimiento político y social.

AG: La auditoría es cercana permanentemente al ámbito educativo en todos sus niveles. Trabajamos cuatrimestralmente en poder compartir el modelo del Banco con las distintas aulas de la UBA. Participamos en todos los espacios profesionales que la función nos permite, como decíamos, en el Instituto de Auditores hay permanente interacción con distintos bancos. Y en el orden interno, la articulación con los dirigentes no es sólo en forma directa con el Comité de Auditoría, sino en las reuniones de gerencia convocamos consejeros para que vengan y nos cuenten la realidad territorial también de su zona. Han venido entidades de carácter social vinculadas al Banco a com-

partir también sus experiencias. La verdad es que tenemos una riqueza de interacción con el afuera –más allá de la función de auditoría– que nos nutre y nos acerca permanentemente a esa realidad. Cuando un auditor de filiales se sienta con un gerente de filial a revisar su cartera de créditos, por ejemplo, ese gerente es el referente institucional de su plaza. Es el que tiene que articular toda esa complejidad que hoy lleva la coyuntura económica que estamos atravesando y es conocedor de su cartera y se sienta con el auditor y le cuenta su realidad, que no es la misma la del norte que la del sur, que la del AMBA. Y en esa interacción el auditor no sólo aprende sino también que retroalimenta con su mirada y se sienta con la Comisión de Asociados a cerrar el informe. Hoy sigue siendo así como mencionaba Claudio en sus primeras auditorías, el auditor de filiales se sienta con la Comisión de Asociados a cerrar cada uno de los informes de auditoría, cuando revisó cartera, cuando revisó las medidas de seguridad, los aspectos administrativos, o cualesquiera de los alcances que tenemos. La realidad es que el modelo integral de gestión con su trípode lo tenemos naturalizado dentro del día a día de una manera bastante imbricada, no es algo que podamos disociar de nuestra función porque está embebido en los procesos de trabajo.

CF: También hacemos movidas muy interesantes, el año pasado trajimos una cooperativa de recicladores de Morón a la gerencia. Fue interesantísimo porque más allá de la exposición de los chicos –que fue excelente– tratando de hacer visible lo que es un lugar en la provincia de Buenos Aires... la mitad terminaron llorando, porque es poner en evidencia lo que uno a veces no quiere ni saber. Este año invitamos a una asociación civil para la inclusión social de personas con discapacidad, a través de talleres protegidos de producción en el ramo de la pastelería. Tratamos de estar permanentemente con un vínculo, interactuar con la reali-

“Vamos a los colegios secundarios a dar la clase sobre nuestro modelo de gestión. O sea, lo que tratamos en todos esos espacios educativos es mostrar a la cooperativa como esencia, como una alternativa viable para cualquier proceso de gestión que se quiera encarar, tratando de salir del modelo capitalista que es el que predominantemente se enseña en la universidad.”

CLAUDIO FALBO

dad de lo que nos pasa, porque si no sabemos lo que nos pasa no podemos actuar.

NZ: Esta asociación civil se creó a partir de la iniciativa de una funcionaria del Banco, quien hoy en día está ya jubilada, con el apoyo de la comisión de asociados de la filial Villa Crespo. Te agregó que nosotros tenemos un doble desafío como auditores de una cooperativa. Primero, porque todavía sigue instalado esto del “policía”. Más allá del Banco, he realizado cursos en el Instituto de Auditores y se sigue trabajando en cambiar la imagen que se percibe de los auditores internos, explicar que por ejemplo en un incendio no somos los bomberos, que esa no es nuestra función, sino que somos los que ayudamos a los dueños del proceso, en este ejemplo, a sostener la manguera en el incendio. Y, por otra parte, como auditores de una cooperativa también tenemos el desafío de demostrar que la misma tiene por objetivo una forma de transformación social poniendo a las personas en el centro de la escena.

PI: Se los ve convencidos del trabajo, del modelo, de la historia, de cómo están desplegando su papel, pero quería consultarles por

las insuficiencias, las cosas por revisar y los temas nuevos (por ejemplo, la inteligencia artificial como tema que está impactando en la vida de la gente y va a impactar en los procesos de trabajo). En este sentido, cuáles son los cuellos de botella y cuáles los temas que el futuro ya nos pone en la mesa.

CF: Te imaginarás que todos los avances tecnológicos, toda la locura de esta última revolución en toda esta conjunción de lo físico, lo biológico, lo digital nos pone ante grandes desafíos. Porque desde el punto de vista de dar respuesta a las necesidades que tiene el Banco y las necesidades propias que tenemos nosotros, tenemos que estar a la altura de las circunstancias y eso implica tener bien claro qué herramientas debemos manejar.

Ya estamos trabajando y discutiendo el tema de las licencias para empezar a usar inteligencia artificial y en un entorno fundamentalmente de seguridad, porque es algo que acucia. Hoy nadie podría hacer una auditoría como se hacía no hace 20 años atrás, sino hace 7 años atrás. Hoy el tema de la administración masiva de datos hace que vos tengas que auditar el universo de casos y no sólo una selección muestral. Con determinada capacitación podés generar procesos que te digan, por ejemplo, del millón de operaciones que pasaron por acá, cuál tiene determinada característica anómala. Entonces eso ha cambiado la profesión totalmente, no vas a encontrar nunca un universo auditable parecido al que tenías hace 5 años atrás. Entonces eso necesita permanentemente de la adaptación, de la capacitación, de la formación, de la interacción, de la discusión, de ver realmente qué es lo que precisamos, es una búsqueda permanente.

Este es un desafío que tenemos, no podemos solapar una cosa esperando a que termine una para arrancar la otra, todo tiene que estar funcionando, hay que ir por todo. La verdad

“Como auditores de una cooperativa también tenemos el desafío de demostrar que la misma tiene por objetivo una forma de transformación social poniendo a las personas en el centro de la escena.”

NICOLÁS ZAMPÉLIS

que queremos hacer todo, tenemos que hacer todo porque de alguna manera eso va a dar cobertura a –justamente– el legado que nos dejaron. El desafío es grande. Hay una frase que nuestro presidente¹⁴ plantea siempre, dice que un supuesto proyecto inviable se transformó en un éxito rotundo y creo que la auditoría transitó el mismo camino, no podía ser de otra manera. A mí me parece que hemos sido exitosos, pero esto es mirar para atrás.

PI: ¿Y cómo piensan estos procesos hacia adelante?

AG: Tenemos muchos desafíos, así como los tiene la industria financiera en general, los tiene el Banco y los tiene la auditoría. No somos ajenos a todas las complejidades que hoy se viven en términos de dinamismo de los cambios. Hoy simplemente viendo cómo va mutando el ecosistema de medios de pago y con tanta vorágine es difícil terminar de hacer un análisis de riesgo, porque ya te cambió la foto apenas empezaste a pensarla. Entonces, esa necesidad de estar permanentemente en lo último de lo último, desde lo cultural requiere un entrenamiento intensivo en tomar decisiones ágiles, en que el ciclo de toma de decisiones sea lo más corto posible para poder estar a tiempo de esos riesgos emergentes que se materializan más temprano que tarde. Esa situación nos redobla el esfuerzo de mantener

la participación intacta y de consensuar las decisiones y de hacer interdisciplinarias las auditorías en cuanto a que todos opinen antes de emitir un informe. Pero también nos obliga a tener una precisión temporal mucho más corta para cada una de las opiniones que podamos tratar de articular. Porque muchas veces somos los embajadores de proyectar viabilidad en una observación que hay que regularizar. Si los hallazgos de una auditoría, plantean una observación como deficiencia, la organización debe asignarle una fecha probable de regularización, y si estamos cercanos a esa fecha de resolución y el Banco todavía no ha podido terminar de darle el andamiaje necesario para que efectivamente se resuelva, nos posiciona en un rol exigido de sensibilizar a los actores intervinientes respecto de que no se puede extender en el tiempo. También proyectamos esa autoexigencia que tenemos como auditoría hacia la organización; hay cosas que no pueden esperar y ese “no poder esperar”, hace muchas veces poner en tensión los riesgos que se asumen. Porque hay un delgado equilibrio entre cuántos riesgos mitigo y cuántos riesgos estoy dispuesto a asumir como organización. El mercado impone esa agilidad necesaria, pero somos una organización que se debe a nuestros asociados y asociadas y no podemos jugar al casino con nuestro patrimonio. Entonces somos tan cuidadosos, que ese hasta “exceso de prudencia”, culturalmente compite con la agilidad en la toma de decisiones de estos tiempos. Que no quita que mantengamos nuestra identidad de hacer participativo el proceso decisorio, pero entiendo que el ciclo de esa toma de decisiones tenemos que ajustarlo internamente. En la Gerencia estamos trabajando desde las jefaturas en instalar el pragmatismo de que, entre el plan y la concreción de algunas cuestiones, el tiempo tiende a acortarse. Porque la dinámica contextual hace que haya que surfear las olas, pero no esperando que la ola pase. Esa complejidad es la que a veces al auditor también lo

¹⁴ Se refiere al presidente del Banco Credicoop, Carlos Heller.

“Hoy simplemente viendo cómo va mutando el ecosistema de medios de pago y con tanta vorágine es difícil terminar de hacer un análisis de riesgo, porque ya te cambió la foto apenas empezaste a pensarla. Entonces, esa necesidad de estar permanentemente en lo último de lo último, desde lo cultural requiere un entrenamiento intensivo en tomar decisiones ágiles, en que el ciclo de toma de decisiones sea lo más corto posible para poder estar a tiempo de esos riesgos emergentes que se materializan más temprano que tarde.”

ANDREA GRONDONA

pone en jaque, ya que lidiamos con esa deformación profesional de tratar de proyectar esa cuestión impoluta de las decisiones tomadas con todas las previsiones posibles.

En esa dinámica, una cuestión social y cultural que veo que talla también y complementa todo lo que estamos comentando, es el hecho de que el conocimiento está muy fragmentado, en todo sentido. Y ahora la IA mágicamente nos pone todo sobre la mesa como si fuera una gran síntesis de cuestiones. Así como todas las profesiones están especializadas, también nos pasa a nosotros; que no es lo mismo auditar comercio exterior, ya sea exportaciones o importaciones, o auditar informática, finanzas, etc. Toda dependencia tiene su especificidad. Entonces cuando uno trata de tener una visión global, la especialización y la visión generalista compiten con esa necesidad de factor tiempo, tomar decisiones pronto. Entonces hay que

acercar los referentes de cada temática en la auditoría y en el Banco que conocen de su materia específica para que opinen de manera oportuna y esa conformación de lo que hay que hacer lleve menos tiempo. Creo que ese es el desafío que vemos interno, que vemos en el Banco y que sufre cualquier organización hoy día con los cambios contextuales que son tan rápidos, que a veces no da tiempo a terminar de tildar un cambio normativo, porque ya salió otra comunicación del Central que te pisó lo anterior. Entonces no terminás de hacer una auditoría que ya tenés que armar otra diferente.

PI: Quisiera compartir la carta que mandó Susana cuando se jubiló y preguntarles o pedirles qué le contestarían a Susana en función de esa despedida hace 21 años. La mandó en diciembre del 2005 con motivo de su jubilación:

A mis compañeras, compañeros, mis amigas, amigos, quería contarles que en estos días finalizaré mi etapa laboral en el Banco. Para mí, haber conocido al Movimiento Cooperativo y haber participado de la creación del Banco fue una experiencia tan intensa como singular. Digo con alegría que aquí conocí una parte importante de mis principales afectos, amigos entrañables, compañeros que siempre recordaré y de los que aprendí mucho, quiero en particular agradecerles a quienes compartieron junto a mí la labor de auditoría, su entrega, su compromiso y su confianza. La auditoría como resultado de una construcción colectiva, los tiene a ellos como sus principales protagonistas, finalmente atesoro junto a mis recuerdos más queridos y con la misma intensidad con que fueron vividos, la construcción de una identidad, el sentido de pertenencia, las experiencias compartidas y el hábito de colaboración mutua, fraterna, que marcaron una constante en nuestra cotidiana realidad, nada podrá superar esas vivencias y lo que juntos sentimos. Nos seguimos viendo, hasta pronto, los abraza Susana.

NZ: En mi caso, que construyó unos cimientos fuertes para que los más nuevos pudiéramos desarrollarnos profesionalmente en esta profesión.

AG: Yo le agradecería, gracias Susana por haberme incorporado a la Gerencia, por dejar tal legado de lo que hoy significa la auditoría interna: un área que respeta y es respetada, en lo interno y en lo externo. No es solamente una narrativa lo que nos dejó Susana, son creencias instaladas y ese paradigma que se corre de la lógica “auditorcéntrica”, y se sitúa en la lógica de un auditor con vocación de servir a la organización a la cual atiende, para hacerla más fuerte y sólida para que preste mejor sus servicios, en este caso en miras de la transformación social. Y esa conformación que dejó Susana está institucionalizada, o sea, es algo encarnado en la acción y en la práctica, no es solamente un manual, un decálogo de buena conducta que suscriben los auditores cuando ingresan a la gerencia. De hecho, hay una declaración jurada de auditores que la normativa internacional de auditoría nos hace firmar y

todos estos comportamientos deseados que fueron producto de la ponencia de Susana en Cuba están allí incluidos, en la versión que establecimos para nuestro Banco; pero no es sólo una obligación, es una práctica internalizada y eso es lo que hace que esa pasión que ella nos ha dejado siga tan intacta como siempre, porque está en el día a día, está en los procesos internos, no está en un discurso ni en un papel.

CF: Susana es una entrañable amiga y no tengo más que agradecimiento y me arrego el derecho de hablar por el Banco, por todo el legado que ella ha dejado y que excede el marco de la auditoría. Ella es un ejemplo de honestidad, de compañerismo, de lucha, de tener siempre la llama de la rebeldía, de ir por todo, de no claudicar jamás y estas son cuestiones, son valores que me parece que tienen que ver con el Banco y lo que pretende (y que la institución pretende de todos nosotros). Me parece que Susana en ese sentido ha dejado una huella imborrable, imperecedera y sobre todas las cosas –en el caso particular– llena de afectos, de enseñanzas, de cercanía.

Primer Censo de Empresas recuperadas de la provincia de Buenos Aires

CONOCER PARA GENERAR POLÍTICAS DE ESTADO

JOAQUÍN NOYA¹

Resumen

Este trabajo analiza el desarrollo del Primer Censo de Empresas Recuperadas realizado por el Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC) de la provincia de Buenos Aires entre 2024 y 2026. La ley de emergencia para el sector (ley 15322) protegía a las empresas recuperadas de los desalojos; ante su vencimiento se hizo evidente la necesidad de conocer las características socioeconómicas y productivas del sector para pensar políticas públicas y en pos de resolver un problema nodal que es la situación inmueble. Se describen aquí algunas conclusiones que el Censo permite realizar.

Palabras Clave: empresas recuperadas, Censo, Provincia de Buenos Aires, cooperativismo, economía social, políticas públicas.

Resumo

Primeiro Censo de Empresas Recuperadas da província de Buenos Aires. Conhecer para formular políticas de Estado.

Este trabalho analisa o desenvolvimento do Primeiro Censo de Empresas Recuperadas realizado pelo Instituto Provincial de Associativismo e Cooperativismo (IPAC) da província de Buenos Aires entre 2024 e 2026. A lei de emergência para o setor (Lei nº 15.322) protegia as empresas recuperadas

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
17/03/2026

Fecha de aprobación:
04/06/2026

Revista Idelcoop, N° 249,
Primer Censo de Empresas
recuperadas de la provin-
cia de Buenos Aires.

Conocer para generar
políticas de Estado

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 119-128 / Sección:
Experiencias y Prácticas

¹ Profesor de Historia. Ex Director Provincial de Promoción para el Desarrollo del Asociativismo y Cooperativismo del IPAC provincia de Buenos Aires. Actual Coordinador General de Economía Popular en la municipalidad de Moreno provincia de Buenos Aires. Correo electrónico: joaquin.noya@gmail.com

contra os despejos; com o seu término, tornou-se evidente a necessidade de conhecer as características socioeconômicas e produtivas do setor para formular políticas públicas voltadas ao seu desenvolvimento e com o objetivo de solucionar um problema central, que é a situação dos imóveis. Aqui são apresentadas algumas conclusões que o Censo permite formular.

Palavras-chave: *empresas recuperadas, Censo, cooperativismo, políticas públicas.*

Abstract

First Census of Worker-Recuperated Enterprises in the Province of Buenos Aires: Understanding the Sector to Develop State Policies

This article analyzes the development of the First Census of Worker-Recuperated Enterprises conducted by the Provincial Institute for Associativism and Co-operativism (IPAC) of the province of Buenos Aires between 2024 and 2026. The emergency law for the sector (Law 15,322) protected worker-recuperated enterprises from eviction; as its expiration approached, the need became evident to understand the sector's socioeconomic and productive characteristics in order to develop public policies for its development and address a key issue: the situation regarding their real estate assets. This article presents some of the conclusions that can be drawn from the Census.

Keywords: *worker-recuperated enterprises, Census, co-operativism, public policies.*

INTRODUCCIÓN

En la Argentina el siglo XXI arrancó casi dos años más tarde. La dinámica económica, cultural, política que atravesó nuestro país durante el último cuarto del siglo XX no cambió con el cambio de siglo sino con la explosión del 2001. Los hechos ocurridos el 19 y 20 de diciembre de 2001 constituyen un acontecimiento histórico que rompe con el pasado y cataliza la crisis económica. Una de las consecuencias de la crisis se expresa en la multiplicación de casos de recuperación por parte de sus trabajadores y trabajadoras de empresas que entraron en quiebra, situación que luego va a desarrollarse (quiebra y recuperación obrera) durante las siguientes décadas no solamente como resultado de crisis económicas sino también por malas gestiones empresariales y/o vaciamientos patronales.

No es intención de este artículo adentrarse en la historia de empresas y fábricas recuperadas² para lo cual recomendamos el libro escrito por una de sus protagonistas: Empresas Recuperadas en Argentina. *Ocupar, Resistir y Producir Derechos* de Gisella Bustos, abogada y socia de la cooperativa 19 de Diciembre. Se intentará contextualizar el fenómeno de este sector del cooperativismo para analizarlo pormenorizadamente a partir de los datos que brinda el primer censo de empresas recuperadas realizado por el Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo (IPAC)³ de la provincia de Buenos Aires, creado en marzo de 2024 por parte del gobernador Axel Kicillof.

² Se considera empresa o fábrica recuperada a cooperativas de trabajo conformadas por ex-trabajadores de empresas en quiebra, abandono, vaciamiento o cierre, inscriptas en el Registro Provincial de Cooperativas.

³ El autor de este artículo formó parte del IPAC como director, durante 2024 y 2025. Estuvo a cargo del área de Empresas Recuperadas desde donde se llevó a cabo el censo.

El censo se pensó para poder dimensionar la realidad del sector y pensar junto a sus protagonistas herramientas institucionales que busquen una solución definitiva sobre la espada de Damocles que pende sobre ellos: la situación inmueble.

Ante el vencimiento de la ley de emergencia para el sector (ley 15322)⁴ y la sanción de una nueva ley de emergencia (15485)⁵ desde el IPAC se planteó la necesidad de tener una radiografía de un sector que a priori se pensaba muy heterogéneo. El censo se pensó para poder dimensionar la realidad del sector y pensar junto a sus protagonistas herramientas institucionales que busquen una solución definitiva sobre la espada de Damocles que pende sobre ellos: la situación inmueble.

NECESIDAD DE CONSTRUIR CONOCIMIENTO

Una de las tareas del Estado es la de generar conocimiento e información sobre lo que sucede en la sociedad. No se puede definir políticas estatales sin saber a quiénes van a impactar, en qué regiones y, en este caso vinculado a la economía social, en qué rubro del cooperativismo van a impactar. La necesidad de conocer pormenorizadamente al sector de cooperativas que surgieron como empresas recuperadas era hace mucho tiempo una realidad, pero emergió como urgente ante la necesidad de renovar la ley de emergencia para el sector. Como decíamos anteriormente legislar, gestionar y definir políticas de Estado no se puede hacer sin información del universo en el cual va a impactar. Y con respecto a las

⁴ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xpq57ICP.pdf>

⁵ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/Bj7YQaly.html>

Una de las tareas del Estado es la de generar conocimiento e información sobre lo que sucede en la sociedad. No se puede definir políticas estatales sin saber a quiénes van a impactar, en qué regiones y, en este caso vinculado a la economía social, en qué rubro del cooperativismo van a impactar.

empresas recuperadas no había información cuantitativa ni cualitativa certera de cuántas fábricas o empresas existen, cuántos socios y socias, su distribución geográfica, etc.; para poder mensurar el impacto de posibles desalojos. Por este motivo surgió desde el IPAC en abril de 2024 la necesidad de tener un censo que muestre la dimensión del sector de las empresas recuperadas en la provincia de Buenos Aires, que dé cuenta de la cantidad de cooperativas que producen manufacturas y cuáles y cuántas brindan servicios, de cuántos socios y socias trabajan en el sector, cómo es su distribución geográfica y si hay concentración territorial o no.

La elaboración, redacción, votación por unanimidad y posterior reglamentación de la ley 15485 de emergencia para empresas recuperadas durante los meses de marzo y abril de 2024 motorizó la necesidad de buscar junto al sector el inicio de un camino a la solución definitiva de su situación inmueble. La ley suspendió los cortes de servicios públicos y los desalojos hasta el 31 de diciembre de 2026.

EL CENSO

El primer censo de empresas recuperadas de la provincia de Buenos Aires se pensó y de-

sarrolló desde el IPAC para tener información cuantitativa de un sector del cooperativismo con muchísima ponderación y con muchos estudios de caso y cualitativos por el mundo académico; existe una diversidad de cátedras, seminarios, diplomaturas y universidades que tiene áreas específicas de trabajo sobre la economía popular, social y solidaria y abordan a las empresas recuperadas como por ejemplo la Universidad Nacional de Quilmes, la Universidad Nacional de General Sarmiento, la Universidad de Buenos Aires, el Instituto Gino Germani, la Universidad Nacional de la Plata, entre otras. El desafío era claro: saber con exactitud de qué hablamos cuando hablamos de empresas recuperadas en la provincia de Buenos Aires, a qué se dedican, cuántos socios y socias tienen, qué y para quiénes producen, y principalmente cuál es la situación inmueble de cada una de ellas.

El censo contó durante este tiempo con tres etapas: la primera de elaboración del cuestionario y modalidad de implementación; la segunda de realización del censo, y la tercera de tabulación, proceso y publicación de los resultados. La primera etapa abarcó los meses de abril y mayo de 2024 y fue realizada por la Dirección de Promoción para el Desarrollo del Asociativismo y Cooperativismo del IPAC junto a los equipos técnicos del área. La segunda etapa se desarrolló de junio de 2024 a septiembre de 2025. El censo se realizó de manera virtual contactando a las cooperativas que figuraban en el registro como empresas recuperadas, se realizaron encuentros sectoriales y luego se realizaron visitas a cada empresa o fábrica para la realización del censo de manera presencial. Por último, la tercera etapa comenzó en octubre de 2025 y culminó en enero de 2026 con la publicación de los resultados del censo en la página web del IPAC con el objetivo de que sea información pública para quienes trabajan, quienes lo investigan y quienes militan en el sector.

De este total de 173 empresas recuperadas, 130 fueron las que realizaron el censo.

Adentrándonos propiamente en el censo, figuraban en el IPAC 288 cooperativas encuadradas o inscriptas como empresas recuperadas. Cien de estas entidades no se encontraban en funcionamiento. Siendo 188 el universo inicial para realizar el censo. De estas 188 se encontró que 25 habían dejado de funcionar y se sumaron 10 nuevas empresas que no se encontraban en el registro provincial y fueron inscriptas. De este total de 173 empresas recuperadas, 130 fueron las que realizaron el censo.

Lo primero a destacar del censo es la distribución geográfica de las entidades asentadas el 70% en el primer y segundo cordón del conurbano bonaerense, viejo entramado productivo industrial del siglo XX; el 30 % se ubican en el resto de la provincia. Siendo los distritos de Quilmes 17 cooperativas, Avellaneda 15, San Martín y La Matanza 11 en cada uno, Lanús 9 y Vicente López con 7. Mientras que en el interior la distribución es más salpicada concentrando Tandil 4 cooperativas y General Pueyrredón con 3.

En total, las empresas y fábricas recuperadas nuclean a 4155 socios, socias y socias, con una población mayormente masculina del 76,6%, un 23,2% femenina y un 0,1% que se identifica con otras identidades de género; y compuesta mayoritariamente por una población envejecida siendo que el 42% tiene entre 46 y 65 años y un 10,1% es mayor a 65 años.

En cuanto al aspecto productivo según lo declarado en el censo y cruzado con la información que figura en ARCA, el 74,6% de las cooperativas se dedican a la actividad manu-

Gráfico 1: Asociados/as por género

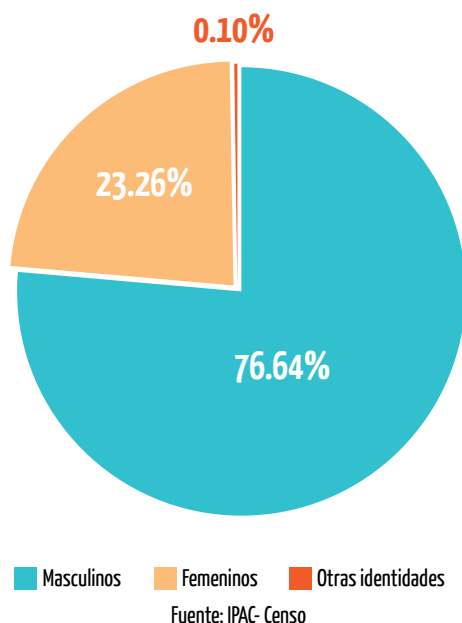
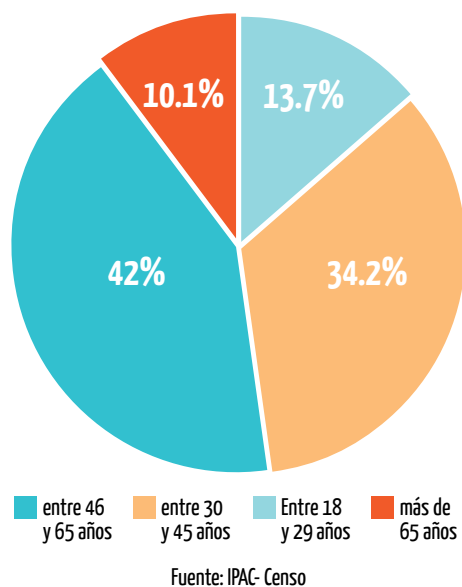
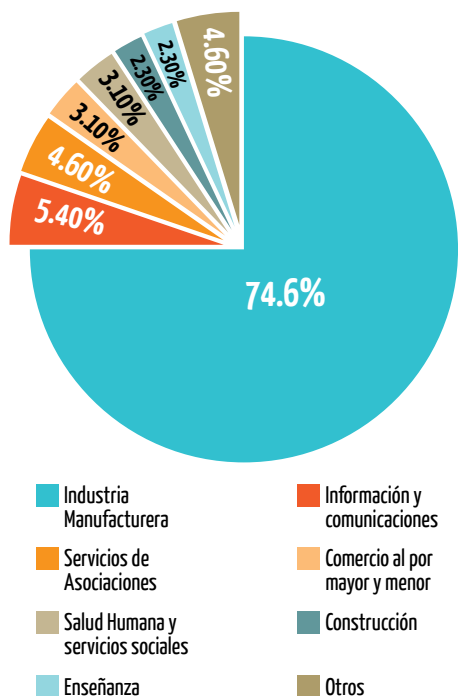


Gráfico2: Asociados/as por edad



facturera. Al analizar los sub-rubros las principales actividades son las relacionadas con la producción de alimentos para consumo humano (25%), la industria metalúrgica (22%), la actividad gráfica (8%), textil (8%) y del cuero y calzados (5%). El resto de las empresas y fábricas recuperadas se dedican a la información y telecomunicaciones en un 5,4%, a servicios en un 4,6%, un 3,1% a comercio por mayor y menor, un 3,1% a servicios de salud humana y servicios sociales, un 2,3% a la construcción y un 2,3% a enseñanza.

Gráfico 3: Sobre actividades económicas

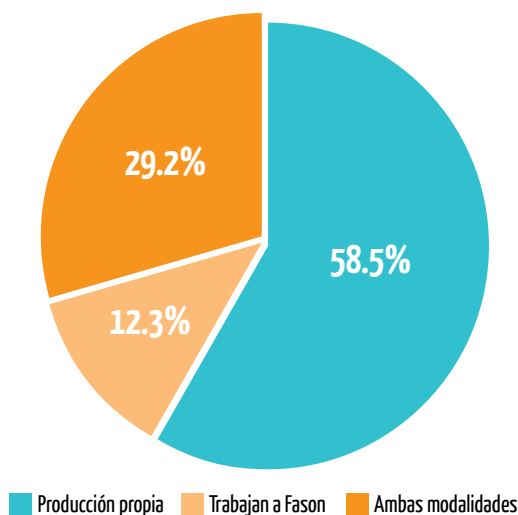


Fuente: IPAC- Censo

Respecto de las entidades que producen manufacturas se indagó sobre su modalidad de trabajo, dado que resulta bastante común en el sector cooperativo manufacturero en ge-

neral (más allá de las fábricas recuperadas) que realicen producción a fasón.⁶ El resultado del censo lanzó que un 58,5% tienen producción propia, un 12,3% producen a fasón y un 29,2% implementa ambas modalidades de producción.

Gráfico 4: Sobre modos de producción



Fuente: IPAC- Censo

Un rasgo a destacar surgido del censo es la multiplicidad de redes y articulaciones que logró el sector a lo largo de estos 25 años. Redes y articulaciones que abarcan asesoramiento productivo, técnico, financiero, comercial, asociativo (federaciones y confederaciones), I+D, participación política y gremial, territorial e institucional. Una red construida por las 130 cooperativas censadas que abarca vinculación

⁶ El término "a fasón" (derivado del francés façon, que significa "manera" o "confección") se utiliza en el ámbito industrial y comercial para referirse a la tercerización de la fabricación de un producto. En este modelo, una marca o empresa contrata a un taller o fábrica para que confeccione sus productos, pero es la marca contratante la que provee la materia prima, los insumos y los diseños.

Un rasgo a destacar surgido del censo es la multiplicidad de redes y articulaciones que logró el sector a lo largo de estos 25 años. Redes y articulaciones que abarcan asesoramiento productivo, técnico, financiero, comercial, asociativo (federaciones y confederaciones), I+D, participación política y gremial, territorial e institucional. Una red construida por las 130 cooperativas censadas que abarca vinculación con 15 universidades, federaciones y confederaciones de cooperativas, movimientos sociales, partidos políticos, cámaras empresariales y comerciales, asociaciones civiles nacionales e internacionales, bancos cooperativos y públicos, sindicatos y mutuales.

con 15 universidades, federaciones y confederaciones de cooperativas, movimientos sociales, partidos políticos, cámaras empresariales y comerciales, asociaciones civiles nacionales e internacionales, bancos cooperativos y públicos, sindicatos y mutuales. Así también como con distintos organismos del poder ejecutivo y legislativo municipales, provinciales y/o nacionales que tienen programas hacia el sector cooperativo. Estas vinculaciones permitieron durante estos 25 años el acceso a créditos, mejoramiento en *lay-out* de la empresa, capacitación productiva, administrativa y/o

comercial, cuestiones que facilitaron la continuidad a lo largo del tiempo y la posibilidad de atravesar diferentes crisis económicas macro, cambios en cada rubro y/o crisis internas de cada empresa.

Por último, el eje vertebrador que dio el puntapié inicial para la realización del censo es la situación inmueble en la que se encuentran las empresas recuperadas. Una situación que desde el día uno de la recuperación de los puestos y lugar de trabajo y posterior conformación de cada cooperativa no ha logrado resolverse en la mayoría de los casos de forma favorable hacia el sector cooperativo y hasta el día de hoy pende de una decisión judicial. Existen casos también que han logrado comprar las quiebras o se produjeron procesos de expropiación inversa logrando las cooperativas ser dueñas de su inmueble. También casos en los cuales la cooperativa se hizo cargo de pagar un alquiler del lugar de funcionamiento. Situaciones bien diversas; hasta la existencia del primer censo de empresas y fábricas recuperadas no se sabía con exactitud cuántas cooperativas en la provincia de Buenos Aires podían perder su lugar de trabajo una vez vencido el plazo de la Ley de Emergencia 15485 y el decreto gubernamental que extendió este plazo por doce meses para dar tiempo a las empresas recuperadas.⁷

A partir del censo podemos visualizar que 19 cooperativas que representan el 15% del sector son dueñas de sus inmuebles, 13 cooperativas, que representan el 10%, alquilan su lugar de funcionamiento, 9 cooperativas, que repre-

⁷ Esto hace referencia a empresas recuperadas que en los juzgados donde tramitan sus juicios de expropiación tienen dictamen judicial de desalojo a favor de los propietarios anteriores. En algunos casos particulares ratificados por la Corte Suprema de la provincia de Buenos Aires. Motivo por el cual el vencimiento de la ley 15322 en abril de 2024 hubiera significado el desalojo automático.

sentan el 7% del total, fueron expropiadas por la provincia de Buenos Aires,⁸ 10 cooperativas que representan otro 7% se encuentran en proceso judicial de expropiación inversa y 36 cooperativas, el 28% del sector, se encuentran en proceso de quiebra y/o concurso de las cuales muchas tienen ya firmado el dictamen judicial de desalojo que se encuentra frenado por la vigencia de la Ley 15845. A su vez, existen 19 cooperativas que son el 15% del sector cuya propiedad inmueble está en una zona incierta, teniendo casos donde las propiedades están en sucesión familiar de sus antiguos dueños o desistieron de los procesos judiciales o estaban atadas a figuras jurídicas muy difusas que hicieron que los procesos judiciales por desalojo no avancen, pero son situaciones en las que no se puede iniciar procesos de compra o expropiación por parte de la provincia.

A su vez el censo contó con un apartado para que cada cooperativa pueda aportar sus demandas, pedidos y/o sugerencias para futuras políticas del instituto hacia el sector.

CONCLUSIONES

En momentos donde desde el gobierno nacional se apuesta a la destrucción del Estado vía cierre de organismos públicos y desfinanciamiento absoluto en general de áreas clave y en particular de toda una serie de programas que existían hasta el año 2023 hacia el sector cooperativo, desde el IPAC se tomó el desafío de construir un escalón más en el avance de las empresas y fábricas recuperadas de la provincia. Tomando como prioridad, ni bien iniciada la gestión, salvaguardar a cada cooperativa de un posible desalojo vía la redacción y presentación de la Ley 15845 de emergencia para el

⁸ En estos casos los inmuebles están a nombre de la provincia hasta que la cooperativa correspondiente termine de pagar las cuotas acordadas a la expropiación al gobierno de la provincia de Buenos Aires.

Cuadro 1. Situación inmueble

SITUACIÓN INMUEBLE	CANTIDAD DE COOPERATIVAS	% SOBRE EL TOTAL
Propietarias	19	15%
Alquilan	13	10%
Expropiadas por la provincia Bs AS	9	7%
Tramitando juicios de expropiación inversa	10	7%
En quiebra o concurso con dictamen de desalojo	36	28%
Otros	19	15%
Sin información	24	18%

Fuente: IPAC- Censo

sector, luego votada por unanimidad en ambas cámaras y promulgada y reglamentada con igual celeridad por parte del gobernador Axel Kicillof. Una vez pasada la situación más apremiante era necesario realizar el primer censo de empresas y fábricas recuperadas para comenzar a delinear una solución definitiva para la cuestión inmueble. Para esto había primero que conocer y saber con exactitud qué

En momentos donde desde el gobierno nacional se apuesta a la destrucción del Estado vía cierre de organismos públicos y desfinanciamiento absoluto en general de áreas clave y en particular de toda una serie de programas que existían hasta el año 2023 hacia el sector cooperativo, desde el IPAC se tomó el desafío de construir un escalón más en el avance de las empresas y fábricas recuperadas de la provincia.

dimensión tenía el sector para poder pensar luego junto a las y los protagonistas de dichas cooperativas una solución definitiva.

Del censo que ya es de carácter y acceso público⁹ se pueden extraer varias conclusiones. El sector cooperativo de empresas recuperadas ha logrado en estas décadas construir una red de apoyo financiero, asistencia técnica, comercial, entramado territorial e institucional muy rico en variedad de actores que acompañan al sector como en vinculaciones con casi todos los estamentos del Estado, universidades y sector privado. Una red que implica vinculación y pertenencias políticas y sindicales y encuadramiento en instituciones de segundo y tercer grado como federaciones y confederaciones. En fin, la cristalización de una red integral vertical y horizontal que es ejemplo para cualquier tipo de entramado productivo que se genere en la economía, una red sobre la cual se puede investigar con mayor profundidad.

Una segunda conclusión a tener en cuenta es la característica netamente masculinizada del sector, salvo en algunos rubros en particular de las empresas y fábricas recuperadas, pero al fin y al cabo una masa societaria ampliamente constituida por varones y en cuanto a la edad con poca presencia juvenil y hegemonizada por más de la mitad de los socios y socias (52%) mayores de 46 años. Esta diferencia entre asociados varones y asociadas mujeres puede deberse principalmente al tipo de actividad que se desarrolla en las cooperativas y que se realizaba en la empresa anterior, siendo rubros tradicionalmente masculinizados. Por ejemplo, en las 16 cooperativas que no tienen asociadas mujeres, las actividades son metalúrgica, tratamiento de cueros, e industria gráfica.

⁹ Censo:
<https://ipac.gba.gob.ar/wp-content/uploads/2026/02/CENSO-WEB.pdf>

Uno de los objetivos del censo era poder aportar información fehaciente para encontrar un camino a la solución definitiva de la situación inmueble. Pero también darle visibilidad a un sector cada vez más importante de nuestra sociedad que forma parte del mar de millones de trabajadores y trabajadoras que en nuestro país construyen una forma de trabajo diferente, donde la solidaridad es uno de los valores fundamentales, una parte de esos millones de trabajadores y trabajadoras que genera trabajo, producción y sueños pero que no tienen casi derechos laborales.

En cuanto a la distribución geográfica no difiere de la distribución productiva manufacturera de la provincia de Buenos Aires en general, ubicada principalmente en el conurbano bonaerense. Donde la especialización productiva es de tipo manufacturera representando al 76,6% de las cooperativas, principalmente dedicadas a producción de alimentos, metalúrgicas y a la industria gráfica. Destacándose que el 66% de quienes producen y comercializan lo hacen con marca propia, dejando la producción a fasón exclusivamente para el 12,3% de las cooperativas y la combinación de ambas modalidades de producción, el 29,2%. A su vez, el 84% de las cooperativas censadas manifestaron necesidad de renovar maquinaria.

Por último, uno de los objetivos del censo era poder aportar información fehaciente para encontrar un camino a la solución definitiva de

la situación inmueble. Pero también darle visibilidad a un sector cada vez más importante de nuestra sociedad, que día a día se inventa el trabajo y se encuentra enmarcado en la economía social, popular y solidaria, de la cual las empresas recuperadas son una parte quizás mínima en cantidad, pero importante en volumen. Su importancia también radica en el hecho de que sus trabajadores y trabajadoras hayan tomado el control de la producción que este sistema capitalista financiarizado dejó de lado. Forman parte del mar de millones de trabajadores y trabajadoras que en nuestro país construyen una forma de trabajo diferente,

donde la solidaridad es uno de los valores fundamentales, una parte de esos millones de trabajadores y trabajadoras que genera trabajo, producción y sueños pero que no tienen casi derechos laborales. Recién hace pocos años vía la Asignación Universal por Hijo pudieron equipararse con los trabajadores y trabajadoras formales que recibían el salario familiar, pero siguen sin saber cómo van a jubilarse y no cuentan con vacaciones pagas ni obra social. En esa masa de trabajadores y trabajadoras que trabaja y no tiene derechos laborales está uno de los desafíos del siglo XXI para la conquista de la justicia social.¹⁰

¹⁰ Personalmente quiero agradecer a todo el equipo de trabajadoras del IPAC que diseñaron, realizaron y visitaron decenas de cooperativas para que el censo se realice.

Comunicación y tecnologías digitales en circuitos cortos de comercialización

DIAGNÓSTICO, PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN EN MERCADO TERRITORIAL KOLMENA OESTE

SANTIAGO ERRECALDE,¹ RUTH MARTÍNEZ²
Y AIXA CUAGLIA³

Resumen

El presente artículo sistematiza una experiencia de fortalecimiento comunicacional en el marco de la economía social y solidaria (ESS), desarrollada por un equipo universitario junto al Mercado Territorial Kolmena Oeste. A partir de un diagnóstico participativo se identificaron desafíos en la gestión de la comunicación y en la apropiación de herramientas digitales para la comercialización de productos de la economía social y solidaria. Se diseñó una estrategia comunicacional integral orientada a reconstruir la identidad institucional, reorganizar la presencia digital y fortalecer los vínculos entre productores, consumidores y organizaciones del territorio. La propuesta incluyó la incorporación de la plataforma cooperativa Chasqui como herramienta de gestión y venta, y la creación de contenidos digitales con enfoque comunitario. Los resultados muestran que la comunicación, concebida como práctica social y pedagógica, puede constituirse en un recurso estratégico para la sostenibilidad de

Artículo arbitrado
Fecha de recepción:
29/04/2026
Fecha de aprobación:
30/06/2026

Revista Idelcoop, N° 249,
Comunicación y tecnologías
digitales en circuitos
cortos de comercializa-
ción. Diagnóstico, pro-
puesta e implementación
en Mercado Territorial
Kolmena Oeste.

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 129-149 / Sección:
Experiencias y Prácticas

¹ Universidad Nacional de Quilmes y Universidad Nacional Guillermo Brown. Licenciado en Comunicación Social y Especialista en Gestión de Economía Social y Solidaria por la Universidad Nacional de Quilmes. Maestrando en Economía Social y Solidaria en la Universidad Nacional de Rosario.

Correo electrónico: santiago.errecalde@unq.edu.ar

² Periodista por TEA, Licenciada en Ciencias Sociales y Humanas y Maestranda en Desarrollo y Gestión del Turismo por la Universidad Nacional de Quilmes.

Correo electrónico: ruth.martinez@unq.edu.ar

³ Técnica en Producción Digital Audiovisual, Licenciada en Artes Digitales y estudiante del Diploma en Negocios Digitales de la Universidad Nacional de Quilmes.

Correo electrónico: aixa.cuaglia@unq.edu.ar

los circuitos cortos de comercialización. El trabajo aporta aprendizajes sobre la articulación entre universidad, tecnología y organizaciones socioeconómicas en clave de extensión crítica.

Palabras Clave: *comunicación institucional, tecnologías digitales, economía social y solidaria, extensión universitaria.*

Resumo

Comunicação e tecnologias digitais em circuitos curtos de comercialização. Diagnóstico, proposta e implementação no Mercado Territorial Kolmena Oeste

O presente artigo sistematiza uma experiência de fortalecimento comunicacional no âmbito da economia social e solidaria (ESS), desenvolvida por uma equipe universitária em conjunto com o Mercado Territorial Kolmena Oeste. A partir de um diagnóstico participativo, foram identificados desafios na gestão da comunicação e na apropriação de ferramentas digitais para a comercialização de produtos da economia social e solidária. Foi desenhada uma estratégia comunicacional integral orientada a reconstruir a identidade institucional, reorganizar a presença digital e fortalecer os vínculos entre produtores, consumidores e organizações do território. La proposta incluiu a incorporação da plataforma cooperativa Chasqui como ferramenta de gestão e venda, e a criação de conteúdos digitais com foco comunitário. Os resultados mostram que a comunicação, concebida como prática social e pedagógica, pode se constituir em um recurso estratégico para a sustentabilidade dos circuitos curtos de comercialização. O trabalho traz aprendizados sobre a articulação entre universidade, tecnologia e organizações socioeconômicas em uma perspectiva de extensão crítica.

Palavras-chave: *comunicação institucional, tecnologias digitais, economia social e solidária, extensão universitária.*

Abstract

Communication and digital technologies in short marketing circuits. Diagnosis, proposal, and implementation in Mercado Territorial Kolmena Oeste

This article systematizes an experience of communication strengthening within the framework of the social and solidarity economy (SSE), devel-

oped by a university team together with Mercado Territorial Kolmena Oeste. Based on a participatory diagnosis, challenges were identified in communication management and in the adoption of digital tools for the commercialization of popular economy products. An integral communication strategy was designed, aimed at reconstructing the institutional identity, reorganizing digital presence, and strengthening the links among producers, consumers, and organizations in the territory. The proposal included the incorporation of the cooperative platform Chasqui as a management and sales tool, and the creation of digital content with a community focus. The results show that communication, conceived as a social and pedagogical practice, can become a strategic resource for the sustainability of short marketing circuits. The work contributes lessons learned about the articulation between university, technology, and socioeconomic organizations from a critical extension perspective.

Keywords: institutional communication, digital technologies, social and solidarity economy, university.

INTRODUCCIÓN

Kolmena Oeste es una organización de la economía social y solidaria que trabaja en la zona oeste del conurbano bonaerense desde marzo de 2017. Nació como un proyecto de extensión de la Universidad Nacional de Quilmes, una forma de re-aplicación y ampliación de Mercado Territorial y con el paso del tiempo fue construyendo una dinámica y equipo de trabajo propio. A partir de la construcción de esta propuesta de comercialización solidaria se intercambian productos agroecológicos, de la agricultura familiar y también productos manufacturados por cooperativas y fábricas recuperadas (Borna y Begner, 2023).

Kolmena es una experiencia de circuito corto en dos dimensiones: tanto por vincular la producción y el consumo local como por disminuir la cantidad de intermediarios que participan del proceso de comercialización. Y, en tanto circuito socioeconómico, busca beneficiar a todas las personas y organizaciones participantes.

Este trabajo presenta los procesos de diagnóstico⁴ a partir de los cuales se elaboró una propuesta de reconstrucción de la comunicación digital e integración a la plataforma Chasqui⁵ de Kolmena Oeste. Se buscó potenciar y dinamizar los intercambios, su visualización y el alcance de la Red. Se trata de una construcción participativa y en proceso que supone instancias de formación, asistencia técnica directa y transferencia de tecnología.

⁴ Para la construcción del diagnóstico se utilizó la propuesta desarrollada por Retamal Hofmann y Errecalde (2023).

⁵ Chasqui es la plataforma cooperativa de comercio electrónico de la economía popular, social y solidaria que permite la creación y gestión de tiendas digitales co-desarrollada por la Universidad Nacional de Quilmes junto a organizaciones de desarrollo de software, comercialización, consumo, producción y comunicación. Para más información ver: Errecalde y Katz, 2022.

Estos tres procesos (diagnóstico, reconstrucción de la identidad digital e integración a la plataforma Chasqui), se desarrollaron en el marco del Proyecto de Investigación y Transferencia “Fortalecimiento de la gestión económica-comercial de MiPyMEs agroalimentarias del Gran Buenos Aires. Investigación y transferencia en dos tipos de casos, PyMEs exportadoras y circuitos cortos de la economía social” co-desarrollado por las Universidades Nacionales de Quilmes, Moreno y José C. Paz entre junio 2022 y mayo de 2023 con financiamiento del Colaboratorio Universitario de Ciencias, Artes, Tecnología, Innovación y Saberes del Sur (CONUSUR).

El trabajo se desarrolló con Kolmena Oeste, pero también como una forma de sistematización orientada a la re-aplicabilidad en otras organizaciones con características similares que deseen fortalecer sus procesos de comunicación y comercialización.

1. KOLMENA OESTE COMO CIRCUITO SOCIOECONÓMICO

Los circuitos socioeconómicos buscan beneficiar a todas las personas y organizaciones que forman parte de los entramados de producción, circulación y consumo. En este tipo de circuitos, la comunicación y la incorporación de tecnologías son un elemento clave para mejorar las condiciones de sostenibilidad (Pastore, 2019 y 2022).

En el Área Metropolitana de Buenos Aires se observa un aumento en la cantidad de experiencias que buscan construir estrategias de intermediación solidaria que acercan la producción popular e intentan, en muchos casos, organizar colectivamente el consumo (Perret, 2017; Errecalde, 2021; Viteri, Morycz y Dunrauf, 2019). Una de esas es Mercado Territorial Kolmena Oeste.

Se trata de una experiencia de la economía social y solidaria que trabaja en la zona oeste (Ituzaingó, Moreno, Morón, La Matanza y Merlo) del conurbano bonaerense (área de la Provincia de Buenos Aires que rodea a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) desde marzo de 2017. Nació vinculado a un proyecto de extensión y en el marco de un proceso de incubación de la Universidad Nacional de Quilmes, como una forma de re-aplicación y ampliación de Mercado Territorial⁶ que, con el paso del tiempo, fue construyendo una dinámica y equipo de trabajo propio. A partir de la construcción de esta propuesta de comercialización solidaria se intercambian productos agroecológicos, de la agricultura familiar y también productos manufacturados por cooperativas y fábricas recuperadas (Borna y Begner, 2023). Cuando decimos Kolmena Oeste, estamos hablando tanto de una organización como de un circuito entramado en red.

Kolmena es un circuito corto de comercialización solidaria tanto por vincular la producción y el consumo local como por disminuir la cantidad de intermediarios que participan del proceso de comercialización. En esa clave, entrama con diferentes tipos de actores (vinculados a la producción, la intermediación solidaria, el consumo, las políticas públicas y el sistema científico tecnológico) fomentando la construcción de un circuito socioeconómico que busca beneficiar a todas las personas y organizaciones participantes de la red.

Los socioeconómicos, en términos de Pastore (2019: 44) son un tipo de circuito económico

⁶ Mercado Territorial es una red de producción, intermediación y consumo solidario de la Economía Social y Solidaria que nace en 2015 como una línea de trabajo de la Incubadora de Economía, Mercados y Finanzas del Programa Universitario de Incubación Social de la Universidad Nacional de Quilmes. Para más información ver: Niño, *et. al.*, 2022; Chiroque Solano y Niño, 2019; y visitar la web <https://mercadoterritorial.com.ar/>.

La red promueve la organización de Nodos de Consumo Solidario (NCS) que son una forma de organización comunitaria de, entre otras cosas, compras colectivas que requieren una persona que lo coordine (Arnaiz, *et. al.*, 2022). Esa persona está en contacto con el equipo de gestión de la red y es la responsable de informar a los y las integrantes del NCS sobre los productos ofrecidos, sistematizar los pedidos, recibirlos una vez cada quince días y hacer la última parte de la distribución.

específico cuyas “finalidades, actores, relaciones y territorialidad ‘encastran’ lo económico en función de las necesidades sociales” favoreciendo a organizaciones de productores/as y consumidores/as que se vinculan en tramas de trabajo de “entidades y actores locales, entre las cuales se incluyen en lugar importante las organizaciones económicas en manos de los trabajadores y las comunidades”.

La red promueve la organización de Nodos de Consumo Solidario (NCS) que son una forma de organización comunitaria de, entre otras cosas, compras colectivas que requieren una persona que lo coordine (Arnaiz, *et. al.*, 2022). Esa persona está en contacto con el equipo de gestión de la red y es la responsable de informar a los y las integrantes del NCS sobre los productos ofrecidos, sistematizar los pedidos, recibirlos una vez cada quince días y hacer la última parte de la distribución.

Para realizar estas gestiones, se utilizan principalmente, dos tecnologías digitales:⁷ mensajería instantánea a través de grupos de *Whatsapp* (el del equipo de Gestión de Kolmena con quienes coordinan los Nodos y el de cada nodo) y formularios (*Google forms*). Los sábados por la mañana el equipo de intermediación de la Red actualiza el catálogo con los productos disponibles (un archivo PDF con los productos y una imagen que acompaña la información), arma el formulario de pedidos y lo envía al grupo con los coordinadores y las coordinadoras que, a su vez, reenvían la información del catálogo a quienes integran el Nodo de consumo solidario. De sábado a martes las personas consumidoras realizan sus pedidos que son cargados en el formulario por el coordinador del Nodo. Con la información de todos los pedidos el equipo de intermediación solidaria hace las compras de productos cooperativos (principalmente a Alta Red, la Federación de Cooperativas de Comercialización) y de verduras (en general, hortalizas frescas de producción local agroecológica). Finalmente, los sábados quienes coordinan los Nodos reciben todos los pedidos y se encar-

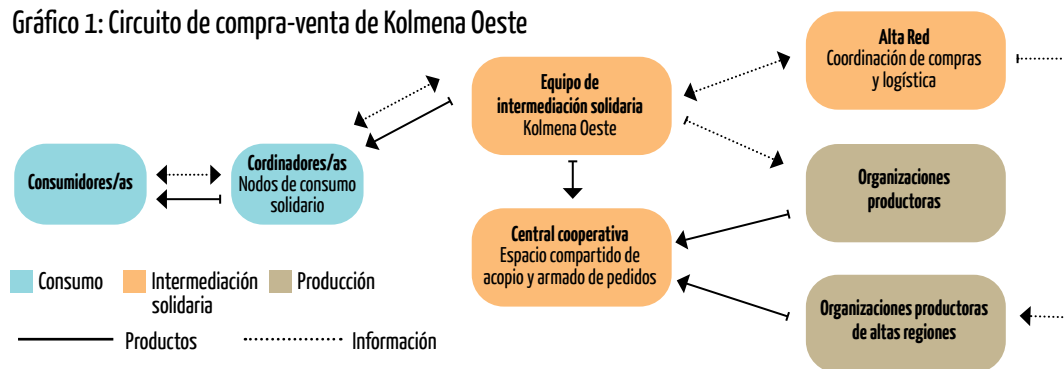
gan del último tramo de la entrega (que suele implicar un aviso en el grupo de *Whatsapp* del Nodo para que retiren la compra).

Por otro lado, a partir de la publicación en Redes Sociales, Kolmena busca generar instancias de comunicación directa (ya no intermediada por las coordinaciones de los nodos) con quienes consumen, vincularse con nuevos y nuevas integrantes para la red y posicionarse como un actor de referencia en las temáticas de agroecología y comercialización en clave de ESS en su territorio. Las redes sociales, principalmente *Facebook* e *Instagram*, se presentan como otra oportunidad para la interacción de la comunidad, la difusión de valores y dar a conocer todos los actores que intervienen en la experiencia.

Las funciones de comunicación, difusión y coordinación son una de las tareas fundamentales que toman los equipos de gestión o de intermediación solidaria (Arnaiz, et al, 2022). Eso mismo, se puede observar al analizar la experiencia de Mercado Territorial (de la cual parte Kolmena Oeste) donde las propuestas de comunicación se articulan con las formas de construcción de vinculaciones, visualización y la dimensión pedagógica de la construcción de la red (Niño, et al, 2022).

⁷ También se observa la utilización de programas de diseño para elaborar las piezas de comunicación (flyers y catálogos) y de planillas de cálculo para organizar toda la información recolectada.

Gráfico 1: Circuito de compra-venta de Kolmena Oeste



Fuente: elaboración propia a partir de los esquemas presentados por Arnaiz, et. al. (2022) y Niño, et. al. (2022).

Como se puede observar, los procesos de comunicación digital son clave para fortalecer los mecanismos de construcción del circuito socioeconómico en Kolmena. Los mensajes que circulan por Whatsapp, redes sociales y las tecnologías adoptadas para tomar y gestionar los pedidos dan soporte y acompañan el encuentro directo entre personas y la organización comunitaria.

Y si bien en este caso el sistema funciona, presenta dificultades en los procesos de gestión y organización de la información que sobre carga de trabajo a las personas que coordinan los Nodos.

De manera periódica (entre 3 y 4 veces al año) se realiza una asamblea de la Red donde participan las organizaciones productoras, los equipos de intermediación (el de Kolmena y el de otras experiencias que trabajan de manera articulada), las personas que consumen, los equipos de la Universidad y otros actores que participan de la experiencia. La asamblea es un espacio de (re)conocimiento de las distintas partes integrantes del circuito, de construcción de acuerdos, de discusión acerca de

De manera periódica (entre 3 y 4 veces al año) se realiza una asamblea de la Red donde participan las organizaciones productoras, los equipos de intermediación (el de Kolmena y el de otras experiencias que trabajan de manera articulada), las personas que consumen, los equipos de la Universidad y otros actores que participan de la experiencia.

las formas de construcción del precio y de problematización de los objetivos y mecanismos de trabajo de la red (Niño y Vázquez, 2019).

2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL DE KOLMENA

Para la construcción del diagnóstico se implementó una metodología cualitativa basada en la participación activa de las organizaciones en el marco del proyecto. Se realizaron entrevistas en profundidad con los y las integrantes del equipo de gestión y se efectuaron visitas para elaborar informes sobre la situación socioeconómica y de gestión de la organización. Estos instrumentos, junto a la realización de talleres de intercambio con las coordinadoras de los Nodos de Consumo Solidario, sirvieron de insumos fundamentales para planificar la intervención en comunicación y la incorporación de tecnologías digitales.

El desarrollo de estrategias y capacidades de comunicación en distintos ámbitos y con diferentes objetivos es clave para el fortalecimiento y expansión de la economía social y solidaria (Pastore, 2015; Razaeto, 2010; Pearson, 2015). Y, desde esta perspectiva, mejorar las prácticas y proyectos de la socioeconomía implica ampliar la democracia: mayor participación en la construcción de las formas de cómo queremos vivir y que vivan las generaciones futuras (Pastore, 2014; Errecalde, 2019).

Los equipos de intermediación solidaria y de gestión de circuitos socioeconómicos desarrollan este tipo de tareas que resultan fundamentales para sostener las tramas de producción, circulación, consumo y reciclado en la clave de economía social y solidaria (Arnaiz, et al, 2022).

Las tareas de comunicación orientadas desde prácticas alternativas y emancipadoras implican siempre esfuerzos pedagógicos en el pro-

La experiencia de Kolmena en su doble sentido de organización y en tanto circuito socioeconómico supone la construcción de acciones comunicacionales específicas que ayuden a gestionar la experiencia, dinamizar los intercambios, fortalecer su identidad y colaborar en la construcción y visualización de la agroecología y la ESS.

ceso de búsqueda de las maneras adecuadas para la construcción de sentidos transformadores. Implican la reconstrucción de estrategias, procesos, canales y productos que parten y fortalecen las prácticas de la *otra economía* (Dagga, *et al*, 2017).

En este marco, la experiencia de Kolmena en su doble sentido de organización y en tanto circuito socioeconómico supone la construcción de acciones comunicacionales específicas que ayuden a gestionar la experiencia, dinamizar los intercambios, fortalecer su identidad y colaborar en la construcción y visualización de la agroecología y la ESS.

Kolmena viene consolidando una comunidad de consumidores y consumidoras que se organizan en Nodos de Consumo Solidario. Para su funcionamiento (coordinación y gestión de las compras, toma de pedidos y entrega de productos) la comunicación por medios digitales es un elemento clave. Pero también lo es para sumar nuevas personas a la propuesta. De hecho, lograr que en las redes se visualice a Kolmena como una propuesta de comercialización solidaria –con las tensiones que parece implicar la comercialización y la construcción de vínculos– es uno de los principales desa-

fíos observados por el equipo de gestión: “En la comunicación sí tenemos dificultades. Si se ven las redes no me queda en claro si es una comercializadora. Necesitamos avanzar en eso (Entrevista a Kolmena, 2022)”⁸

Ese circuito de comercialización en funcionamiento (que incluye un equipo de gestión consolidado con roles definidos y una comunidad de consumo comprometida) es la principal fortaleza en el plano comunicacional de Kolmena. Esa fortaleza, además, es la que permite incorporar nuevos consumidores/as a los nodos existentes y construir nuevos espacios de consumo solidario.

Por otro lado, este mismo marco es el que presenta la oportunidad de mejorar los niveles de identificación de las y los consumidores/as con Kolmena y la relevancia pública de la experiencia logrando diferenciarse de otras propuestas con, al menos aparentemente, características similares que trabajan en el mismo territorio o zonas cercanas.

Para aprovechar esas oportunidades y a partir de las fortalezas de la experiencia, es importante establecer procesos de producción y publicación que sean adecuados a las características de los canales digitales, sus públicos y las capacidades (incluyendo el tiempo y las herramientas disponibles) del equipo de gestión.

En cuanto a los públicos –cuya identificación, entre otras cosas, permite diferenciar las dimensiones internas y externas de la comunicación– Kolmena presenta una particularidad: su construcción en red hace que las y los consumidores actuales de la experiencia puedan ser considerados tanto público inter-

⁸ Testimonio recolectado por el equipo de la Universidad Nacional de Moreno en el marco del proyecto “Fortalecimiento de la gestión económica-comercial de MIPYMES agroalimentarias del Gran Buenos Aires. Investigación y transferencia en dos tipos de casos, PyMEs exportadoras y circuitos cortos de la economía social”.

Tabla 1. Matriz de diagnóstico FODA de la comunicación de Kolmena Oeste (síntesis)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Circuito de comercialización en funcionamiento. • Equipo de gestión consolidado. • Comunidad de consumidores/a.	• Capacidad de expansión (tanto por crecimiento de los NCS actuales como por creación de nuevos). • Mejores niveles de identificación de consumidores/as con Kolmena. • Mayor relevancia pública y posicionamiento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Bajos niveles de formación en temáticas de comunicación y diseño del equipo. • Poca disponibilidad de recursos para esta tarea.	• Otras experiencias con propuestas similares en la misma zona. • Pérdida de vinculación con consumidores potenciales.

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados de los talleres y entrevistas.

no (integrantes de un Nodo de Consumo Solidario) como externo (en la clasificación que suele utilizarse de “cliente”).

Kolmena se vincula con diferentes grupos o segmentos de público de distintas maneras. Para los canales digitales hay dos públicos clave: los consumidores y consumidoras actuales y los y las potenciales. Los/as actuales reciben información a través de su nodo (y el/la Coordinador/a cumple una función clave) y a través de las Redes Sociales. Las Redes son el canal principal para los/as potenciales (incluyendo los envíos o reenvíos de clientes actuales).

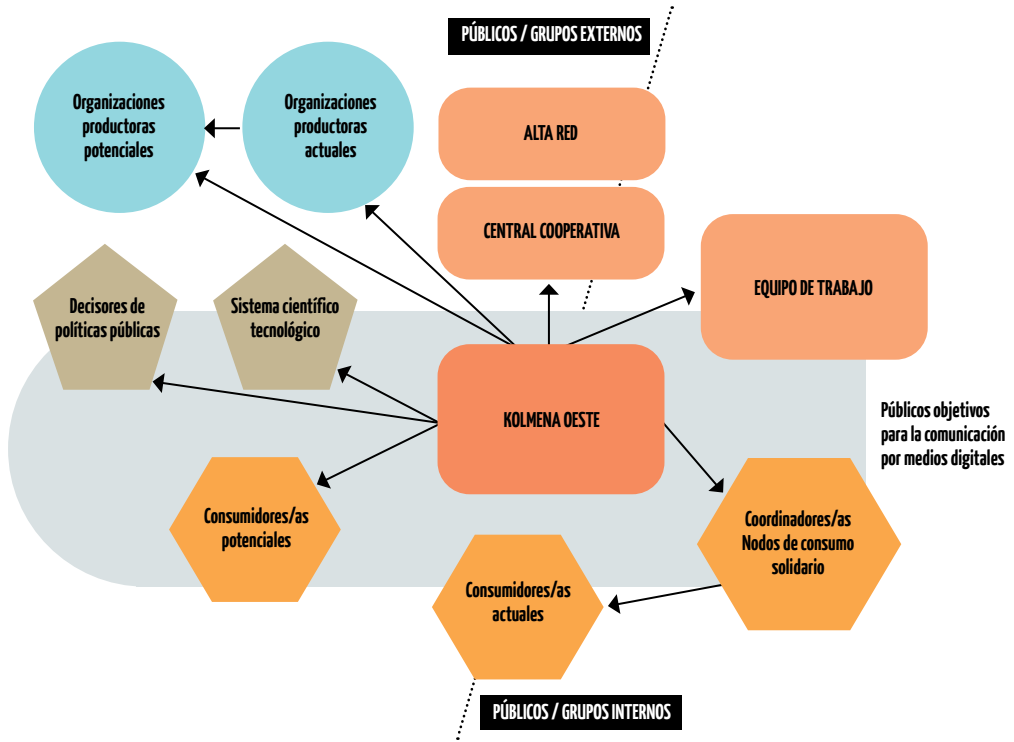
Es así que, a nivel interno, se observa la preponderancia de la mensajería a través de *Whatsapp* como el canal más importante para comunicarse desde la organización comercializadora hacia los nodos, y viceversa. El vínculo con los nodos de este modo se torna cotidiano, fluido, rápido y efectivo para la transmisión de información pertinente al funcionamiento de las actividades diarias.

También a nivel interno, se observa que el equipo de gestión mantiene reuniones periódicas de evaluación, planificación y coordinación (en el periodo observado, entre junio 2022 y mayo de 2023, se realizaron con una frecuencia quincenal).

Actualmente en Kolmena Oeste hay una persona del equipo de gestión con la responsabilidad de coordinar y realizar las tareas de comunicación, y se ha propuesto como desafío la unificación de los mensajes que se distribuyen desde y hacia los nodos. Se plantea la importancia de re-definir de manera colectiva la misión, visión y objetivos organizacionales que contribuyan a fortalecer los valores compartidos por los y las integrantes de la red. En este sentido se plantea la posibilidad de realizar talleres y/o mesas participativas como líneas de acción que fortalezcan la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

En lo que respecta a la comunicación externa orientada a consumidores/as (actuales y

Gráfico 2. Mapa de públicos de Kolmena Oeste



Fuente: elaboración propia.

potenciales), por un lado, Kolmena utiliza la mensajería de Whatsapp para comunicarse con proveedores, y también, como se mencionó anteriormente, como vía principal por la que los nodos se vinculan con sus consumidores/as.

A partir de las entrevistas y el trabajo en conjunto con la Universidad, se abre un espacio para el fortalecimiento de la comunicación interna y externa y el desarrollo de imagen organizacional que permita (re) construir las acciones comunicacionales específicas para fortalecer la identidad de la experiencia y dinamizar los intercambios comerciales.

A partir de las entrevistas y el trabajo en conjunto con la Universidad, se abre un espacio para el fortalecimiento de la comunicación interna y externa y el desarrollo de imagen organizacional que permita (re)construir las acciones comunicacionales específicas para fortalecer la identidad de la experiencia y dinamizar los intercambios comerciales.

Tabla 2. Canales de comunicación para públicos clave (síntesis)

GRUPOS DE WHATSAPP	Comunicación con coordinaciones de los NCS. Envío de contenidos para ser compartidos en los grupos con quienes consumen. Contacto mediado por las coordinaciones de los Nodos. Buscar contenidos claros y con aspectos novedosos, en especial nuevos productos.
CHAT DIRECTO CON EQUIPO DE GESTIÓN (WHATSAPP O REDES SOCIALES)	Primer contacto. Forma de incorporación de nuevas personas consumidoras a los NCS o creación de nuevos nodos. Forma de vinculación directa con la gestión de la experiencia. Resolución de conflictos que exceden al Nodo y suponen contacto directo con el equipo de gestión para canalizar o resolver el problema.
PERFILES EN REDES SOCIALES	Fidelización e interacción directa con clientes actuales. Búsqueda de recomendaciones (a partir de compartir las publicaciones). Llegada a consumidores/as potenciales. Construcción de posicionamiento público en la temática.

3. PLAN DE MEJORAS EN LA COMUNICACIÓN DIGITAL

En este marco, el plan de mejora se organiza en tres etapas: la re-construcción de los elementos formales de la identidad; el diseño de una propuesta de comunicación digital para redes sociales (incluyendo los servicios de mensajería); y, en tercer lugar, la implementación.

Respecto a la identidad, a partir de los documentos de Kolmena, la información recolectada en los talleres y sus publicaciones en redes se propone trabajar en la reelaboración de sus objetivos, misión, visión, valores e identidad gráfica. La reelaboración implica pensar los elementos identitarios a partir de la situación actual de la organización y los canales y públicos propuestos como estratégicos para la co-

municación digital en clave de ampliar la Red y mejorar su posicionamiento público. Hay muchos elementos identitarios de Kolmena que se valoran positivamente pero que no logran expresarse en sus piezas de comunicación.

Cabe recordar que, en este marco, la identidad es un valor intangible de la organización que permite tanto el reconocimiento propio como por parte de otras organizaciones que vincula las dimensiones internas y externas de la comunicación institucional (Errecalde, 2023). En esa misma línea, es también un desafío para las organizaciones que tienen propuestas contrahegemónicas lograr diferenciarse de las propuestas comunicacionales de la economía concentrada u orientada exclusivamente hacia el lucro al mismo tiempo que construye estrategias que logran convocar a otras personas y rescatan la

dimensión de intercambio mercantil, pero expresando otros valores, objetivos y formas de hacer economía (Razeto, 2010. Pastore, 2014).

Una de las dimensiones en las que se avanzó es en la reformulación del sistema de identidad visual buscando construir una propuesta más moderna, simple y que rescatara los dos conceptos fuerza de Kolmena: economía social y solidaria y soberanía alimentaria.

Tabla 3. Elementos de la identidad visual. Identificador visual

ISOLOGO Y LOGOTIPO



KOLMENA
Oeste

ISOLOGO Y LOGOTIPO



Durante el proceso de re-diseño se identificaron los elementos actuales de la marca (tanto los reflejados en el isologotipo como en publicaciones y las características que se detectaron en las entrevistas y observaciones que no estaban adecuadamente reflejadas en la propuesta gráfica), se construyeron referencias (a partir de la visualización de las propuestas de comunicación de otras experiencias) y se bocetaron diferentes opciones proyectando tanto el identificador visual como posibles aplicaciones en la propuesta de comunicación digital.

En el rediseño de la identificadora visual se buscó re-ordenar los elementos existentes (vi-

La identidad es un valor intangible de la organización que permite tanto el reconocimiento propio como por parte de otras organizaciones que vincula las dimensiones internas y externas de la comunicación institucional.

Es también un desafío para las organizaciones que tienen propuestas contrahegemónicas lograr diferenciarse de las propuestas comunicacionales de la economía concentrada u orientada exclusivamente hacia el lucro.

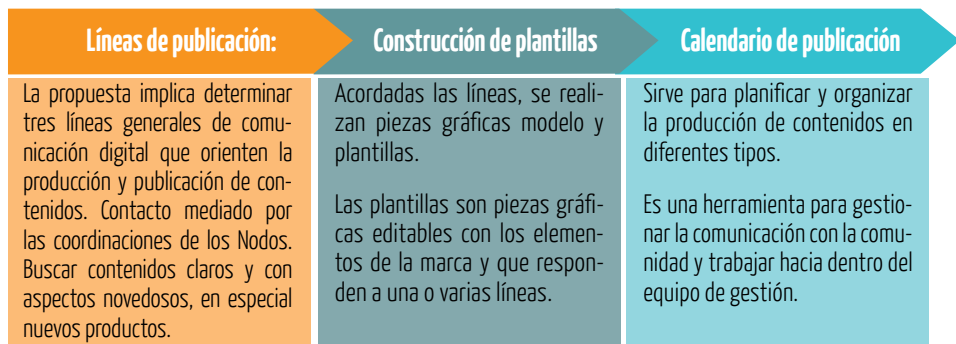
sibles en el isologotipo y en otras publicaciones de Kolmena) en una propuesta más simple y que permita diferentes versiones⁹ sin perder legibilidad. Al mismo tiempo, se buscó construir un sistema de colores, formas, texturas y tipografías que puedan utilizarse en diferentes piezas tanto digitales como impresas. Por último, se diseñó el sistema gráfico buscando poder construir plantillas fáciles de manejar e identificar para facilitar el proceso de apropiación y uso por parte del equipo de comunicación del Kolmena para que pueda ser utilizado en la propuesta de comunicación digital.

El co-diseño de una propuesta de comunicación digital para redes sociales (incluyendo los servicios de mensajería) se organizó en tres etapas: la determinación de líneas de publicación, la construcción de plantillas y la construcción de un calendario de publicación.

Las líneas de publicación sirven para organizar temáticas y objetivos a comunicar en las redes sociales. A partir del diagnóstico de Kolmena y

⁹ Ver a continuación en ejemplos de publicaciones.

Gráfico 3. Esquema de tres etapas en el proceso de co-diseño de la propuesta de comunicación digital



en diálogo con el equipo de gestión se determinaron 3 líneas: propuesta, comunidad, productos. Y a su vez, se incorpora como eje transversal el proceso de compra/venta buscando que esté presente en las diferentes comunicaciones y que remarque el perfil comercial de la organización (una de las principales dificultades/demandas presentadas por el equipo).

Las nuevas líneas de comunicación propuestas buscan reforzar ejes estratégicos de la comunicación de Kolmena que hacen a la identidad de marca, la interacción con sus distintos públicos (reales y potenciales) y la promoción comercial, atravesada por las características particulares de la experiencia.

En este sentido, la línea propuesta detalla los valores, la política comercial y la forma de organización; las publicaciones de comunidad generan mayor reconocimiento de las y los integrantes de los nodos que participan de la red; y la sección “productos” pretende dar cuenta de los procesos productivos y de los actores que intervienen en ellos.

Estas líneas de publicación y ejemplos de contenidos se encuentran atravesadas por 4 temáticas que se determinaron a partir de la re-construcción de la identidad de Kolmena y

la caracterización de sus públicos. La organización de las temáticas colabora en la organización de la producción de los contenidos; acota y precisa los ámbitos de debate y la visualización de la experiencia y propone temas de conversación con la comunidad.

Determinadas las líneas de publicación y las temáticas se pasan a trabajar sobre las plantillas. Es decir, piezas gráficas editables de manera sencilla que ya resultan adecuadas al sistema de identidad re-organizado y a las líneas de publicación pautadas. Las plantillas guardan una referencia de estilo y contenido junto a las combinaciones de colores, la tipografía y la forma de organización de los diferentes elementos gráficos y textuales, que guardan coherencia con los valores que representa Kolmena.

ducción y difusión de los mensajes como el tipo de contenido que se desarrollará según los canales más utilizados por Kolmena (por ejemplo, mensaje al grupo de *Whatsapp*, historia para *Instagram* o *Facebook* o carrousel de imágenes, video o posteo en el *feed* o página).

Por último, cabe destacar que el proceso de mejora parte del reconocimiento del funcionamiento del sistema (con sus dificultades),

los conocimientos del equipo de gestión, su comunidad y sus rutinas de trabajo. Es decir, que a partir de la re-construcción del sistema (forma de organización, características y elementos de la marca) se logren nuevos productos (piezas de comunicación que

propongan contenidos de valor vinculados a los objetivos y los públicos de Kolmena) sin modificar el proceso (tiempos y prácticas de producción incluyendo las tecnologías utilizadas).

Gráfico 4. Esquema de líneas de publicación y eje transversal para la comunicación en redes sociales. Ejemplos de contenidos por línea.



¿Qué es Kolmena? ¿Cuál es su historia? ¿Cómo surgió?
Efemérides y posicionamiento sobre cuestiones de interés público en las temáticas determinadas. Información de la Asamblea.

COMUNIDAD

Publicaciones compartidas de Nodos, consumidores y consumidoras. Recetas, testimonios de diferentes integrantes de la Red.

PRODUCTOS

Información sobre nuevos productos (o destacados), sus características y quiénes los producen. Puede ser contenido tomado de las organizaciones productoras. Pueden vincularse a las tarjetas de productos y perfiles de organización en Chasqui.

PROCESO DE COMPRA VENTA

¿Cómo hago para comprar? ¿Qué es y cómo me sumo a un Nodo? Aviso de apertura de la Tienda y de cierre de toma de pedidos. Información sobre las formas de entrega.

Gráfico 5. Temáticas para las propuestas de comunicación digital

ALIMENTACIÓN	SALUD, PRODUCCIÓN Y CONSUMO LOCAL
AGROECOLOGÍA	SOBERANÍA ALIMENTARIA, DESARROLLO SUSTENTABLE
ECONOMÍA POPULAR SOCIAL Y SOLIDARIA	COOPERATIVISMO, DEMOCRACIA
ECONOMÍA POPULAR SOCIAL Y SOLIDARIA	PRECIO JUSTO, INTERMEDIACIÓN SOLIDARIA

Figura 1. Ejemplos de piezas de comunicación re-elaboradas y construidas como plantillas



Figura 2. Vista del *Feed* de Instagram con publicaciones realizadas a partir de la propuesta de mejora. Ejemplos de piezas de comunicación re-elaboradas y construidas como plantillas



Chasqui es la plataforma cooperativa de comercio electrónico para la economía social y solidaria diseñada, desarrollada y gestionada por la Universidad Nacional de Quilmes junto a organizaciones de *software* libre, comercialización, consumo, producción y comunicación.

4. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE CHASQUI

El trabajo sobre la comunicación digital en el marco del proyecto incluyó, además, la implementación de Chasqui como canal de comercialización electrónico de Kolmena. Chasqui es la plataforma cooperativa de comercio electrónico para la economía social y solidaria diseñada, desarrollada y gestionada por la Universidad Nacional de Quilmes junto a organizaciones de *software* libre, comercialización, consumo, producción y comunicación.

Chasqui permite la creación y gestión de tiendas digitales con funcionalidades especialmente desarrolladas para acompañar la construcción de diferentes mecanismos de comercialización y organización del consumo en el marco de las estrategias de construcción de circuitos socioeconómicos (Errecalde y Katz, 2022).

La plataforma consta de 4 grandes partes: una página multi-tienda donde se puede ver una parte de las organizaciones que están comercializando en Chasqui, un portal de ayuda (con tutoriales audiovisuales, guías de uso y propuestas para configurar las tiendas), el panel de administración (donde cada organización vendedora puede administrar su tienda: catálogo, stock, pedidos, formas de pago, métodos de entrega y otras configuraciones) y las tien-

das digitales en sí. Las tiendas son gestionadas por cada comercializadora y cuentan con un catálogo de productos, la información de los productores (que permite ver su ubicación, forma de organización y las cosas que ofrecen en esa tienda), las formas de pago y los métodos de entrega entre otras informaciones. Además, en las tiendas las personas consumidoras pueden realizar sus pedidos, pagos y darles seguimiento. Incluso, tienen la posibilidad de iniciar compras colectivas.

El proceso de implementación supuso cuatro etapas: a) la caracterización de la forma de gestión del proceso de compra-venta; b) la creación de la Tienda y carga inicial; c) las capacitaciones al equipo de intermediación solidarios, las personas que coordinan nodos y consumidores; y, por último, d) la implementación.

La caracterización del circuito de compra, venta y comunicación de Kolmena (como se presentó en la primera parte de este trabajo) es un insumo fundamental para describir las tareas y los roles que implica el proceso de comercialización, identificar cuáles pueden ser trabajadas en Chasqui y, finalmente, hacer una carga y configuración inicial de la tienda digital.

Como se indicó, si bien la forma en que se organiza la compra, venta y comunicación funciona, presenta algunas dificultades. Entre otras, –teniendo en cuenta las mejoras que se podrían observar con la implementación de Chasqui– se destacan:

- La recarga de trabajo sobre la coordinación del NCS que recibe, debe consolidar y subir información a partir de diferentes canales y con formatos diversos;
- Errores de carga, pérdida de información o pedidos duplicados;
- Un proceso complejo de procesamiento, síntesis y gestión de la información para lograr solicitar los productos, organizar los

Sumarse a Chasqui, en clave de cooperativismo de plataforma, no es sólo comenzar a usar un *software*. Implica también sumarse a una comunidad que gestiona una herramienta tecnológica orientada al fortalecimiento de la economía social y solidaria. Es decir, sumar la tienda a la plataforma también implica participar de las decisiones sobre sus funcionalidades, qué hacer con los datos que se generan y hacia dónde orientar la tecnología.

pedidos y realizar las entregas por parte del equipo de gestión;

- Pedidos (o parte de ellos) que no pueden procesarse por falta de control de stock en el formulario utilizado;
- Dificultades al momento de la entrega de los pedidos por no tener información clara de qué pidió cada persona (y, mucho menos, si todo lo pedido fue entregado).

A partir de esta caracterización co-construida en los encuentros con Kolmena (el equipo de gestión, coordinadoras de Nodos de Consumo Solidario y consumidoras), se creó la Tienda Digital en Chasqui con una zona de entrega que abarca toda el área de operación y se realizó una primera carga del catálogo con la información de las organizaciones productoras. También se configuraron las formas de pago.

El catálogo cuenta con 47 productos de 13 organizaciones productoras. Además, se cargó un banco multimedia de más 600 imágenes para actualizaciones futuras de la Tienda bus-

cando facilitar el proceso primero de apropiación y luego de uso.

Sumarse a Chasqui, en clave de cooperativismo de plataforma, no es sólo comenzar a usar un *software*. Implica también sumarse a una comunidad que gestiona una herramienta tecnológica orientada al fortalecimiento de la economía social y solidaria. Es decir, sumar la tienda a la plataforma también implica participar de las decisiones sobre sus funcionalidades, qué hacer con los datos que se generan y hacia dónde orientar la tecnología.

Este proceso se hizo en paralelo con 5 instancias de formación en comercio electrónico en economía social y solidaria y sobre el uso y gestión de la plataforma Chasqui de las que participaron 12 integrantes de Kolmena (miembros del equipo de intermediación solidaria, personas que coordinan nodos, consumidores y consumidoras).

En las capacitaciones se trabajaron conceptos básicos de comercio electrónico, el reconocimiento de las partes de la plataforma y su funcionamiento. Luego se realizaron pruebas monitoreadas de carga de información y se simuló procedimientos de compra y venta visualizando los diferentes roles y la usabilidad de la herramienta para detectar posibles dificultades, elementos a adecuar y escenarios futuros de mejora de la herramienta.

Finalmente, a partir de la caracterización realizada, con la tienda en funcionamiento y, luego de la etapa de formación, se pasó a la implementación. Es decir, al uso de Chasqui en el proceso de compra-venta de la red.

Dentro de las posibilidades que ofrece la plataforma se acordó crear usuarios con una funcionalidad diferencial de Chasqui que da permisos para iniciar compras colectivas para las personas que coordinan los Nodos de Consumo.

Figura 3: Vistas de la Tienda de Kolmena en Plataforma Chasqui



mo Solidario. Es decir, sólo quienes indique el equipo de gestión de la Red pueden iniciar los grupos de compra, lo que permite un mejor control y refuerza el proceso de organización comunitaria. Estos permisos posibilitan crear de una manera muy simple un enlace (*link*) para compartir por los grupos de *WhatsApp* a partir del que cada consumidor o consumidora puede ingresar y hacer una compra que queda asociada al Nodo. La plataforma guarda y muestra la información del pedido de cada persona (que, a su vez, puede volver a consultarlo creando su propio perfil) y quien coordinada el Nodo lo puede aceptar o eliminar (si, por ejemplo, quieren modificar la compra o detectaron un error).

La primera prueba de implementación se realizó con dos Nodos (uno de Moreno y otro de Merlo) que lograron realizar sus pedidos sin reportar inconvenientes (realizaron pedidos por más de \$600.000 superando las 500 unidades). Sin embargo, la organización mostró tendencia a volver a los mecanismos anteriores de toma de pedidos.

5. EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES

La experiencia con Kolmena Oeste permitió constatar que los procesos de planificación y evaluación comunicacional, cuando se desarrollan de manera participativa, fortalecen las capacidades organizacionales y promueven la apropiación tecnológica.

La reconstrucción de la identidad institucional, la reorganización de los canales digitales y la integración de la plataforma Chasqui no solo mejoraron la gestión de ventas, sino que también consolidaron los lazos entre los distintos actores del territorio.

Desde el punto de vista extensionista, la experiencia evidencia que la Universidad puede desempeñar un rol clave como mediadora y facilitadora en la co-construcción de saberes comunicacionales, articulando investigación aplicada, formación y acción territorial.

Sin embargo, se encontraron fricciones que podrían convertirse en desafíos para próximos

Figura 4: Síntesis de los elementos de la marca



La experiencia con Kolmena Oeste permitió constatar que los procesos de planificación y evaluación comunicacional, cuando se desarrollan de manera participativa, fortalecen las capacidades organizacionales y promueven la apropiación tecnológica.

Entre los principales aprendizajes se destacan la importancia de sostener tiempos de trabajo compartidos con las organizaciones, la necesidad de acompañar los procesos de alfabetización digital y el valor de evaluar de manera continua los resultados y aprendizajes colectivos.

procesos: ¿qué implica construir una identidad comercial no capitalista?, ¿cómo se comunica una propuesta de mercado sin reproducir lógicas mercantilistas?, ¿qué tensiones aparecen entre eficiencia y participación?, ¿cómo se construyen necesidades en tecnologías digitales libres y soberanas frente al uso de herramientas y plataformas masivas que se nos aparecen como neutrales y son parte de nuestro día a día?

Entre los principales aprendizajes se destacan la importancia de sostener tiempos de trabajo compartidos con las organizaciones, la necesidad de acompañar los procesos de alfabetización digital y el valor de evaluar de manera continua los resultados y aprendizajes colectivos.

Entre los desafíos, se encuentra poder acompañar en el tiempo los procesos de implementación para que resulten sostenibles apoyando con horas de asistencia técnica, formación y tutorías a las experiencias. La incorporación de nuevas prácticas y procesos implica un proceso costoso de abandonar las anteriores que genera espacios de incertidumbre, aprendizajes y nuevas dificultades.

BIBLIOGRAFÍA

- Arnaiz, C., Isola Zorrozuza, F., Niño, L., & Jurado, E. (2022). Experiencias de Intermediación Solidaria con Nodos de Consumo en el partido de Quilmes y alrededores. *Otra Economía*, 15(28), 184-20.
- Borgna, M. y Berger, M. (2023). Reflexiones sobre la gestión a partir de la experiencia de Kolmena Oeste. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional de Economía Social y Solidaria. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Red Universitaria en Economía Social y Solidaria.
- Chiroque Solano, H. A. y Niño, L. (2019). La experiencia de la Incubadora Universitaria de Economía, Mercados y Finanzas Solidarias de la Universidad Nacional de Quilmes. Incubación de procesos para impulsar circuitos económicos solidarios. *Otra Economía*, 12(21), 248-260.
- Dagga, A., Errecalde, S., Fernández, G., Marchand, N. (2017). Incubando procesos en clave de economía social y solidaria. Propuesta del Programa Universitario de Incubación Social de la Universidad Nacional de Quilmes. Revista Hábitat Inclusivo - número 10. Instituto de la Espacialidad Humana. Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo. Universidad de Buenos Aires. ISSN 2346-9293.
- Errecalde, S. (2018). Comunicación democrática y economía popular, social y solidaria. Voces por el Derecho Humano a la Comunicación. Colectivo por el Derecho Humano a la Comunicación. Buenos Aires, Argentina.
- Errecalde, S. (2021). Antecedentes prácticos y conceptuales para acercarse y analizar estrategias de comercialización de la Economía Social y Solidaria. *Revista Idelcoop*, número 234 (pp. 72-85). Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/234/antecedentes-practicos-y-conceptuales-acercarse-y-analizar-estrategias-comercializacion>
- Errecalde, S. (2023). Identidad y comunicación en las organizaciones sociales. En Retamal Hofmann, A. y Errecalde, S. (Coordinadores) (2023). *Comunicación Institucional. Procesos en de-construcción: ideas para trabajar junto a las organizaciones*. Libro físico. ISBN 978-631-90004-0-5. Pp. 81-94. Universidad Nacional Guillermo Brown. Adrogué, Argentina.
- Errecalde, S. y Katz, J. (2022). Proyecto Chasqui: Tecnologías digitales para el desarrollo y fortalecimiento de la producción popular. *Otra Economía*, Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria. Volumen XVI - Nº 28 (Pp 98-109), 2DO semestre/2022. ISSN 1851-4715. <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14990>
- Niño, L., Altschuler, B., Sciarreta, V. y Errecalde, S. (2022). *Sistematización de Mercado Territorial: una experiencia de intermediación solidaria*. Libro digital, PDF. ISBN: 978-987-48686-6-4. Editorial Azucena, Lanús.
- Niño, L. A., Vázquez, C. (2019). Construcción de mercados alternativos y organización del consumo: una experiencia desde la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 10 (35) 101-115. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Pastore, R. (2014). La economía social y solidaria, una construcción colectiva y plural. En Lozano, M. y Flores, J. (coords.). *Democracia y sociedad en la Argentina contemporánea. Reflexiones sobre tres décadas*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Pastore, R. (2015). Construyendo espacios universitarios de formación de actores de la economía social y solidaria. Reflexiones desde una práctica académica territorial. *Revista Voces en el Fénix* n° 38 "Historias extraordinarias" (pp. 76-83).

Pastore, R. (2019). Circuitos socioeconómicos y emergencia alimentaria. *Revista de Ciencias Sociales* Segunda Época. N°37, 31-56.

Pastore, R. (2022). Crisis alimentaria y circuitos socioeconómicos de la economía popular, social y solidaria. *Otra Economía*, 15(28), 146-165. Recuperado a partir de <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/15000>

Pearson, M. (2015). Las cooperativas y la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual: no hay otra economía sin otra comunicación. *Revista Voces en el Fénix* n° 38 "Historias extraordinarias".

Perret, M. (2017). Comercializadoras solidarias: abriendo caminos para la economía social y solidaria. Caracciolo, M. (Coordinadora). *Economía Social y Solidaria en un escenario neoliberal: algunos retos y perspectivas*. Pp. 73-90. Centro de Estudios Urbanos y Regionales, Comisión Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEUR-CONICET). Buenos Aires, Argentina.

Razeto, L. (2010). Desafíos y proyectos de la economía solidaria. Video-conferencia ofrecida en la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, República Argentina, en el marco del II Foro de Economía Social.

Recalde, E.; Chiroque Solano, H. y Guerriere, M. V. (2015). El Almacén Autogestivo de la Universidad Nacional de Quilmes. Desafíos en la gestión universitaria en la construcción de mercados de la Economía Social y Solidaria. En *Revista +E* versión digital, (5), pp. 182-187. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.

Retamal Hofmann, A. y Errecalde, S. (Coordinadores) (2023). *Comunicación Institucional. Procesos en de-construcción: ideas para trabajar junto a las organizaciones*. Libro físico. ISBN 978-631-90004-0-5. Universidad Nacional Guillermo Brown. Adrogué, Argentina.

Viteri M., Moricz M. y Dumrauf, S. (comp), (2019). *Mercados: diversidad de prácticas comerciales y de consumo*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Documentos Y DECLARACIONES

NUEVO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL IMFC

CON MANDATO 2026 - 2027

151

1810 - 25 DE MAYO - 2026

CELEBRAMOS LA REVOLUCIÓN DE MAYO

153

NUESTRAS CONVICCIONES Y CREACIONES DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR

DECLARACIÓN DE IMFC POR EL
104º DÍA INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS

156

CONSTRUIR UNA PAZ CONJUNTA: LAS COOPERATIVAS DEL MUNDO DEMUESTRAN QUE LA PAZ COMIENZA EN LAS PERSONAS

COMUNICADO DE PRENSA DE LA ALIANZA
COOPERATIVA INTERNACIONAL POR EL DÍA
DE LAS COOPERATIVAS

159

NUEVO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL IMFC

CON MANDATO 2026 - 2027

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 12 de mayo de 2026

A las cooperativas asociadas:

Nos es grato dirigirnos a ustedes, a efectos de informarles que la reciente Asamblea General Ordinaria de nuestros Instituto realizada el 17 de abril de 2026 en la sede Buenos Aires, la que contó con la participación de representantes de 53 Cooperativas, aprobó la Memoria y el Balance correspondiente al Ejercicio 2025 y el cambio estatutario previsto.

Posteriormente y de acuerdo a lo establecido en el Orden del Día, se procedió a elegir a los/as Consejeros/as Titulares y Suplentes y al Síndico Titular y los Suplentes quienes reemplazarán a aquellos/as cuyos mandatos finalizaban al concluir el período pasado.

Seguidamente, en una sesión extraordinaria del Consejo de Administración, se dio aprobación a la distribución de cargos propuesta estatutariamente, por lo cual este cuerpo quedará integrado, durante el Ejercicio 2026 al 2027, de la siguiente forma:

Consejo de Administración del IMFC para el período 2026-2027

Presidente:

Juan Carlos Junio

Vicepresidente 1º:

Reynaldo Luis Pettinari

Vicepresidente 2º:

Ricardo Luis López

Secretario:

Daniel Pablo Bellocchio

Prosecretario:

Iván Lipsich García

Tesorero:

Rafael Nicolás Massimo

Protesorera:

Norma Lucinda Ríos

**Secretario de Educación
Cooperativa:**

Juan Torres

**Prosecretaria de Educación
Cooperativa:**

Claudia Gabriela Paredes

Vocales Titulares:

Ricardo Daniel Gil
Gabriela Ana Buffa
Víctor Alberto Luna Cuevas
María Guillermina Aumedes
Carlos Ernesto Amorín
Graciela del Valle Bísaro
Rubén Omar Pérez
Maia Magalí Safón Tropea
Pablo Andrés Meuli

Vocales Suplentes:

Nelson Horacio Braillard
Liliana Mabel Carpenzano
Leandro Nicolás Monk
Néstor Fabián Monin
Fabiana Beatriz Morniroli
Augusto Coppola

Síndico Titular:

Carlos Alberto Peters

Síndicos Suplentes:

Manuel Enrique Bafalluy
José Ismael Mariani

Saludan p/Consejo de Administración del IMFC

Juan Carlos Junio
Presidente del IMFC

Daniel P. Bellocchio
Secretario del IMFC

Rafael N. Massim
Tesorero del IMFC

1810 - 25 DE MAYO – 2026

CELEBRAMOS LA REVOLUCIÓN DE MAYO

“Los cooperativistas sostenemos nuestro compromiso con los ideales inconclusos de aquellos utópicos fundadores de la Patria”

Celebramos junto a nuestro pueblo un nuevo aniversario de la Revolución política que dio lugar al nacimiento de la Patria. Aquellos hombres y mujeres fueron conscientes que había llegado la hora de revelarse contra un orden colonial caduco, en pos de abrir paso a un nuevo tiempo americanista, signado por procesos de independencia nacional, y anticolonialistas.

Desde esa visión ideológica impregnada de audacia, se generó la ruptura histórica, declarando ante su propio pueblo y el mundo la determinación de construir una “nueva y gloriosa nación libre de España...”, con el agregado posterior reclamado por San Martín, del decisivo y cargado de futuro “... y de toda otra dominación extranjera”.

Entonces, como en la actualidad, las ideas de igualdad social y cultural y de justicia distributiva, han tropezado con los intereses y las pretensiones hegemónicas de los poderosos de adentro y de afuera. Aquellos eran los anhelos de los jóvenes líderes revolucionarios Mariano Moreno, Manuel Belgrano, Juan José Castelli y Bernardo de Monteagudo, y, a poco de andar, José de San Martín.

En su época no se hablaba de batalla cultural o concentración mediática, pero la confrontación de ideas y la necesidad de estimular el pensamiento crítico ya formaban parte de la agenda prioritaria a la hora de cimentar el camino hacia la independencia definitiva. Moreno en su jura como Secretario de Guerra, convocaba a “no limitarse a suplantarlo al colonialismo, imitando sus concepciones e indolencias”. Concluía convocando a las transformaciones revolucionarias con audacia y, convencido del papel de la comunicación en la formación de la conciencia ciudadana, decide fundar *La Gaceta de Buenos Aires*.

El Cabildo en los días previos al 25 de mayo, fue el ámbito donde confrontaron con vehemencia las ideas revolucionarias y las que pugnaban por conservar la dependencia de la metrópoli. En respuesta a la justificación de la continuidad del sistema colonial, Juan José Castelli (el orador de la Revolución), respondió: “Las leyes declaran que los hijos legítimos son los herederos forzosos y únicos de los pa-

dres; y como aquí no hay más herederos, que nosotros, es falso que el derecho de disponer de nuestra herencia, hoy que la madre patria ha sucumbido, pertenezca a los españoles de Europa y no a los americanos." Así derrotaba en términos políticos e ideológicos a la cultura de la fatalidad histórica del colonialismo.

Como entonces, hoy debemos asumir el reto de despojarnos de la cultura de la dependencia y subordinación, que en todos los tiempos presentan como lo "lógico y responsable", consecuentemente los cambios y transformaciones son imposibles frente al orden constituido. Nuevamente, apelamos al pensamiento "belgraniano": "Es preciso que despertemos de la inacción, que sacudamos el yugo extranjero, y que tengamos presente que a nuestra inercia debe éste su preponderancia. La Nación está abatida con tanto desdoro: apliquemos todos a buscar los medios de sacarla de este estado con todas nuestras fuerzas siguiendo los pasos de la naturaleza, esta madre sabia, que ha depositado en cada país una riqueza para que trabajando el hombre lo haga poderoso y fuerte contra quien lo quiera oprimir."

Una vez más debemos reivindicar el valor de la historia, recreando el pensamiento y el camino transitado por nuestro pueblo, demostrativo que, de las crisis sociales y culturales, se puede y debe salir apoyados en la potencia y la participación ciudadana. Como en otros momentos se intentó instalar el sofisma del fin de la historia, ahora aparecen cultores de irracionalismos antidemocráticos, que entre otros ruidosos señalamientos proclaman "somos lo moderno", y que vienen de la nada, como si existiera una suerte de vacío histórico. En realidad, el devenir de nuestro pueblo está cargado de luchas con sus momentos de unión y desencuentros, incluyendo a los fundadores de Mayo y Julio.

Así llegamos al presente, con debates obligados por la crisis civilizatoria del sistema capitalista contemporáneo. ¿Cómo garantizar el bienestar y la paz de la humanidad? ¿De qué modo preservar el planeta? ¿Cuál es el contenido de la democracia en el siglo XXI? ¿Cómo articular nuestras reservas culturales y políticas para construir una Argentina auténticamente democrática?

Los cooperativistas nucleados en el IMFC nos sentimos partícipes activos de la tarea impostergable de conformar un país sustentado en una democracia participativa y con el pueblo como protagonista, a partir de los valores y principios de la cooperación.

Vayamos por las metas inconclusas que se propusieron los fundadores de la Patria. En esta renovada celebración, recreamos los motivos



de siempre para festejar, y los gigantescos desafíos por enfrentar. Entre ellos, para ver “en trono a la noble igualdad”, es necesario vencer las resistencias de los poderes que se oponen a la distribución de la riqueza y la democratización de la palabra; sumar voluntades para consolidar la integración con los pueblos de nuestro continente, afirmar la soberanía nacional y garantizar el cumplimiento pleno de los derechos humanos para nosotros y para nuestra posteridad.

Al decir de Cervantes: “La historia no se repite, es maestra de la vida, ejemplo y aviso de lo presente y advertencia de lo porvenir.” Celebremos unidos nuestra Revolución fundadora de la Patria.

*Consejo de Administración del Instituto Movilizador
de Fondos Cooperativos Coop. Ltda.*

NUESTRAS CONVICCIONES Y CREACIONES DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR

DECLARACIÓN DE IMFC POR EL 104º DÍA INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS

Julio 2026

Cada fecha celebratoria del Día Internacional de las Cooperativas nos convoca a recrear nuestra historia como enseñanza, frente a los desafíos del presente y los tiempos por venir. La memoria viva de la experiencia de nuestras instituciones refleja la identidad cooperativa y alimenta un proyecto colectivo que viene transitando un camino de realizaciones trascendentes; no exento de las contradicciones y obstáculos propios del devenir económico y político del país, pero siempre de luchas y esperanzas. Mirar hacia el futuro constituye un reto ante las nuevas realidades del mundo y del país, que recorreremos inspirados en nuestros principios. Recordamos y homenajeamos a los visionarios de nuestro movimiento, quienes ya en 1958, fundaron el IMFC desde sus convicciones ideológicas, y a su principal inspirador, Floreal Gorini, quien marcó el camino y asumió la construcción del movimiento cooperativo de crédito. Los nuevos tiempos nos convocan a recrear nuestro proyecto colectivo, como continuador de la valiosa historia de los cooperativistas del Instituto.

Es oportuno traer la palabra de Ariel Guarco, Presidente de Cooperar: “Vivimos un momento histórico para la familia de la Economía Social y Solidaria. El movimiento cooperativo ha sido uno de los principales pilares institucionales que constituyen la ESS desde su origen histórico, y ha participado activamente en su renacimiento moderno.”

La actual fase de la sociedad capitalista atraviesa una inédita crisis multidimensional: social, política, ecológica, energética, sanitaria y cultural. No se trata de un fenómeno natural, sino de un modo de organización de la producción, y de quien se apropia de la riqueza generada por el conjunto de la sociedad. Con el propósito de justificar esta forma injusta de organización social, desde los grandes poderes mundiales y de nuestro país, se viene desplegando una profusa acción cultural con el objeto de exaltar el individualismo, la competencia, la glorificación del mercado, la reivindicación del egoísmo como sentido del trabajo y de la vida, y la legitimación de violencias y odios, que dan curso a procesos destructivos del tejido social.

Somos conscientes que en nuestro país, también se expresan estas laceraciones en la vida del pueblo, como consecuencia de la aplicación de modelos económicos, que favorecen y potencian la extranjerización de nuestras riquezas más preciadas, los recursos naturales, y se despliegan políticas que acentúan la concentración monopólica, en detrimento de la producción nacional, particularmente del entramado de las pymes, lo cual impacta en el trabajo y los salarios, ya que son las que aportan al 92% del empleo y al 65% del PBI. Nos duele y nos rebela que, en nuestra patria, al decir de Mariano Moreno: "los frutos que la naturaleza nos reparte a manos llenas", millones de compatriotas vivan en situación de pobreza y millones pasen hambre, que ahora denominan "indigentes".

Diversos núcleos de trabajadores y de las clases medias, viven en la incertidumbre en un mercado interno que se reduce aceleradamente, del retiro del Estado de la protección social, de la pérdida de derechos culturales, de género y educativos. Este cuadro de deterioro del nivel de la vida, está inficionado por la difusión de valores culturales que intentan potenciar el descreimiento, el individualismo como alternativa vivencial y la ruptura de valores solidarios.

Nuestra visión goriniana del cooperativismo transformador, debe expresarse con creatividad frente a las hostilidades culturales provenientes de los poderes fácticos, valorando y reivindicando la gestión cooperativa como alternativa económica y cultural.

Frente a este estado de cosas surgen múltiples expresiones políticas, culturales y diversas organizaciones civiles que ponen en el centro de sus preocupaciones la defensa del derecho a una existencia digna, y de la Naturaleza de la que formamos parte como humanidad. Una de esas trascendentes expresiones es el cooperativismo, con sus dos siglos de historia, desde los fundadores manchesterianos y los precursores socialistas utópicos, en la creación de una verdadera cultura de la solidaridad. Para una parte trascendente de la humanidad, el cooperativismo se fue transformando en un proyecto auténticamente democrático, civilizatorio. Según datos de la Alianza Cooperativa Internacional más del 12% de la población mundial pertenece a una cooperativa; contienen al 10% del empleo y la propia ACI tiene más de mil millones de miembros en más de tres millones de cooperativas asociadas.

Nos sentimos parte de un creciente reconocimiento, que recoge nuestro aporte, y de cara al futuro, nos otorga legitimidad para impulsar en el campo de lo público las propuestas del cooperativismo, con el propósito de afirmar democracias protagónicas y participativas.

La actual coyuntura nos convoca a interpelar a las nuevas generaciones que habitan nuestras cooperativas, llamadas a defender, a partir de su propia mirada generacional, la esencia de nuestro cooperativismo transformador y generar iniciativas para que crezca la participación y protagonismo de las mujeres en la gestión institucional y operativa.

Una vez más, tomamos el compromiso y la palabra, ante los retos próximos y futuros, para continuar profundizando el sentido igualitario y de justicia social de nuestra democracia, retomando las mejores tradiciones de la historia Patria.

El próximo 12 de agosto celebraremos el Día Internacional de la Cooperación, en un encuentro a desarrollarse desde la Sala Solidaridad de nuestro Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini", del que serán partícipes las Comisiones de Asociados de las 276 Filiales del Banco Credicoop y los invitados que se definan en cada una de nuestras casas cooperativas y las empresas del grupo cooperativo. Serán oradores: Ariel Guarco, Carlos Heller y Juan Carlos Junio.

*Consejo de Administración del Instituto Movilizador
de Fondos Cooperativos Coop. Ltda.*

CONSTRUIR UNA PAZ CONJUNTA: LAS COOPERATIVAS DEL MUNDO DEMUESTRAN QUE LA PAZ COMIENZA EN LAS PERSONAS

COMUNICADO DE PRENSA DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL POR EL DÍA DE LAS COOPERATIVAS

Julio 2026

Mañana, sábado 4 de julio de 2026, todas las miradas estarán puestas en el movimiento cooperativo mundial: más de mil millones de cooperativistas celebrarán el Día Internacional de las Cooperativas de la ONU (#CoopsDay), bajo el lema “Cooperativas por un mundo en paz”. En un contexto en el que la violencia se ha adueñado de tantos territorios, esta es una llamada del movimiento para construir un futuro de paz.

El movimiento cooperativo prioriza a las personas, ofreciendo un modelo demostrado y concreto que une a la gente y fomenta sociedades pacíficas e inclusivas a través de la solidaridad, la participación democrática, la confianza y la prosperidad compartida.

Existen cooperativas en todos los sectores de la economía: agricultura, finanzas, comercio minorista, vivienda, salud, educación, energía, industria y servicios. Emplean al 10 % de la población mundial, creando trabajo digno y promoviendo la justicia social, la democracia económica y la sostenibilidad ecológica. En el mundo hay más de tres millones de empresas cooperativas, y las 300 más importantes generan por sí solas una facturación combinada de 2,8 trillones de dólares.

En su declaración con motivo del #CoopsDay, el presidente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Dr. Ariel Guarco, señaló que los más de 120 conflictos armados que se desarrollan actualmente en todo el mundo están empujando a millones de personas a la pobreza.

El Dr. Guarco explicó:

El gasto militar mundial ha alcanzado los 2,89 billones de dólares, lo que supone un incremento del 2,9 % en su undécimo año consecutivo al alza. Mientras, más de 830 millones de personas viven en condiciones de pobreza extrema, con menos de 2,15 dólares al día.

Las cooperativas, en cambio, actúan como escuelas de paz: promueven el diálogo, la transparencia y el intercambio fraternal entre personas de distintas culturas, etnias y procedencias. Por todos estos motivos, creemos que la armonía social, cultural y medioambiental que genera la economía cooperativa es un requisito indispensable para alcanzar una paz positiva.

El modelo cooperativo lleva mucho tiempo ligado al desarrollo pacífico, puesto que se basa en valores de autoayuda, democracia, equidad, igualdad y solidaridad, así como en la idea de que se puede progresar a través de la acción colectiva y pacífica.

El director general de la ACI, Jeroen Douglas, afirmó:

Las cooperativas son valiosas contribuyentes a la paz y pueden tener un impacto tangible antes, durante y después de los conflictos, las crisis y los desastres naturales.

Antes de un conflicto, por ejemplo, construyen comunidades basadas en la confianza y el bienestar, que proporcionan una base de resiliencia para ayudar a mitigar posibles hostilidades y unir a las sociedades. Durante un conflicto, actúan como agentes de apoyo, desempeñando funciones prácticas como el suministro y la distribución de bienes esenciales, además de facilitar la mediación. Y después de un conflicto, contribuyen a la reconstrucción de las personas, los territorios y las comunidades.

En junio, la ACI y el Comité para la Promoción y el Avance de las Cooperativas (COPAC) publicaron un informe político sobre la utilidad del modelo cooperativo en la aceleración del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N.º 16, que promueve sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. El informe forma parte de un proyecto entre la ACI y el COPAC que explora la contribución del modelo cooperativo a la consecución de todos los ODS. El informe destaca ejemplos de Ucrania, Ruanda, Argentina y Nepal, entre otros países.

En todo el mundo, las cooperativas están traduciendo estos principios en resultados tangibles que fomentan la paz. Desde las reconciliaciones post conflicto hasta el empoderamiento femenino, pasando por la prevención de la violencia de género y la protección de los medios de vida en épocas de crisis, las empresas cooperativas demuestran que la paz se construye en actos cotidianos de solidaridad, participación democrática y prosperidad compartida.

El papel de las cooperativas en la construcción de la paz se ha ido articulando progresivamente dentro del movimiento global, desde el Congreso de la ACI de 1984 en Hamburgo hasta las reflexiones posteriores sobre los valores cooperativos en Estocolmo (1988) y Tokio (1992), cul-

minando en la Declaración de Kigali de la ACI sobre la Paz Positiva de 2019, que reconoce a las cooperativas como contribuyentes no solo a la ausencia de conflictos, sino también a la presencia de justicia, inclusión y confianza, pilares fundamentales de cualquier sociedad pacífica y resiliente.

La promoción de la paz positiva estará también en la agenda de la conferencia que la ACI celebrará junto con Cooperativas de las Américas en Panamá en septiembre, bajo el lema «Construyendo puentes: contribuciones cooperativas para un mundo en paz».

En su discurso, el Dr. Guarco añadió:

En este Día Internacional de las Cooperativas, en compañía de nuestras comunidades y miembros, reconozcamos la contribución que hacemos a diario, desde esta perspectiva, a crear un mundo en paz. La humanidad necesita urgentemente construir un futuro de paz desde la solidaridad, la inclusión y la justicia social. Sigamos creando conjuntamente el futuro que deseamos y merecemos, para nuestra generación y para las que vendrán después.

A cuatro años de cumplirse el plazo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el movimiento cooperativo hace un llamamiento a gobiernos, Naciones Unidas y socios para el desarrollo para que refuercen los marcos políticos y legales de las cooperativas y que las reconozcan como aliadas esenciales en la consecución de la Agenda 2030. Mientras las comunidades del mundo afrontan conflictos, desigualdades y retos climáticos, las cooperativas siguen demostrando que la paz duradera se construye a través de la participación democrática, la prosperidad compartida y la acción local.

revista **Idelcoop**

NORMAS DE PUBLICACIÓN

La *Revista Idelcoop* es una publicación de Idelcoop Fundación de Educación Cooperativa. Sus contenidos y temáticas se orientan a promover la reflexión teórica sobre la práctica cooperativa, difundir las experiencias de participación popular en Argentina y Latinoamérica, y sensibilizar sobre los problemas de nuestras sociedades y el accionar de las entidades de la economía social y solidaria, desde una concepción del Cooperativismo como una práctica social de los pueblos para la independencia y transformación de la sociedad.

Está destinada a la dirigencia cooperativa, investigadores y docentes, y al público en general. Cuenta con las siguientes secciones: Reflexiones y debates, Experiencias y prácticas, Normativa, Educación y Cooperativismo, Testimonios, Historia del Cooperativismo, Reseñas y Documentación.

La *Revista Idelcoop* acepta colaboraciones que aborden cuestiones relacionadas con el campo del Cooperativismo y la economía social, solidaria, popular y feminista, que deben ser enviados a revista@idelcoop.org.ar. La fecha límite para la recepción de artículos para el número 250 es el 14 de agosto de 2026.

Los trabajos pueden ser:

- Artículos de investigación.
- Artículos de reflexión sobre un problema o tópico.
- Reseñas bibliográficas.

Los requisitos formales a los que las colaboraciones deberán atenerse son los que enumeramos a continuación:

REQUISITOS GENERALES:

1. Los trabajos deben ser inéditos. El envío o entrega de un trabajo a esta revista compromete a los autores a no someterlo simultáneamente a evaluación en otras publicaciones.
2. Las colaboraciones deberán contener los siguientes datos: título del artículo, nombre completo de los autores, institución a la que pertene-

cen, cargo que desempeñan y dirección electrónica. Debe ser acompañado de un resumen curricular de los autores y de una nota que autorice la publicación en *la Revista Idelcoop* y que deje constancia del carácter inédito del artículo.

3. Los autores deberán enviar un número de teléfono y/o dirección electrónica para remitir la respuesta del Comité Editorial de la Revista.

4. La extensión total de las contribuciones, incluyendo bibliografía, cuadros, gráficos, etcétera, será de hasta 35 páginas para los artículos y de hasta 8 páginas para las reseñas.

5. Deberá ser escrito en Word versión 97 o posterior, a espacio y medio, en Times New Roman, cuerpo 12, en hoja tamaño A4 y 2 márgenes de 2,5 cm. Todas las páginas deberán estar numeradas en el margen inferior derecho, incluyendo la bibliografía y anexos si los hubiera.

6. Deberá indicarse claramente en el texto el lugar en el que se insertarán los gráficos y cuadros que se elaborarán en Excel versión 97 o posterior. Si se incluyen fotos tener en cuenta que la publicación es en blanco y negro, y que deberán enviarlas adjuntas, en formato jpg.

7. Se deberá incluir un breve resumen (en español y, cuando fuese posible, en inglés y/o portugués) de 15 líneas como máximo, donde se destaquen los aportes más importantes del trabajo. Asimismo, se incluirán hasta cinco palabras clave que permitan identificar el contenido del artículo. Las palabras claves sirven para ubicar el artículo en el archivo digital de la revista, disponible en el sitio www.idelcoop.org.ar/revista

8. El uso de itálicas es solo para títulos de libros y palabras en otro idioma. El uso de comillas es solo para títulos de artículos y para testimonios. No usar negritas para destacar subtítulos, ni títulos, ni partes del texto.

9. Las notas al pie deben reducirse al máximo posible. Solo deben usarse para hacer aclaraciones imprescindibles, siempre de la manera más breve posible, y deben ir numeradas correlativamente. No se las debe utilizar para citas y referencias.

10. Citas: Se deben seguir las normas de la American Psychological Association (APA). Las citas deben ser realizadas mediante el sistema autor – año, de la siguiente manera:

- Cita directa: se debe citar el texto entre comillas y luego indicar autor, año y página de la cita. Las citas textuales de hasta 4 líneas van incluidas en el cuerpo del texto, entrecomilladas. Si tienen más de 4

líneas deben ir separadas del texto, sin comillas, en la caja y en cuerpo menor.

- Cita indirecta: se debe indicar autor y año (Apellido, año).

11. Referencias: Se deben seguir las normas de la American Psychological Association (APA). Son consideradas referencias las mencionadas en el cuerpo del texto.

Las referencias completas deben ser listadas al final del texto, en orden alfabético por apellido. En los casos de varios textos, se deberá colocar primero la publicación más antigua, en orden de año ascendente.

- Libro: Apellido, A. (Año). Título. Ciudad, País: Editorial
- Libro electrónico: Apellido, A. (Año). Título. Recuperado de <http://www...>
- Libro electrónico con DOI: Apellido, A. (Año). Título. doi: xx
- Capítulo de libro: únicamente en los casos de libros compilatorios y antologías donde cada capítulo tenga autores diferentes: Apellido, A. (Año). Título del capítulo o la entrada. En Apellido. (Ed.), Título del libro (pp.). Ciudad, País: Editorial.
- Publicaciones periódicas formato impreso: Apellido, A. (Fecha). Título del artículo. Nombre de la revista, (volumen y/o número), pp -pp.
- Publicaciones periódicas con DOI: Apellido, A. (Fecha). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), pp -pp. doi: xx
- Publicaciones periódicas online: Apellido, A. A. (Año). Título del artículo. Nombre de la revista, (volumen y/o número), pp -pp. Recuperado de <http://www...>
- Artículo de periódico impreso: Apellido A. A. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico, pp -pp. O la versión sin autoría: Título del artículo. (Fecha). Nombre del periódico, pp -pp.
- Artículo de periódico online: Apellido, A. A. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico. Recuperado de <http://www...>
- Tesis: Apellido, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, Lugar.
- Tesis online: Apellido, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Recuperado de <http://www...>
- Referencia a páginas webs: Apellido, A. A. (Fecha). Título de la página. Lugar de publicación: Casa publicadora. Recuperado de <http://www...>

SISTEMA DE ARBITRAJE

Revista Idelcoop realiza la revisión de los artículos postulados bajo el sistema de evaluación por pares doble ciego.

Esto significa que se eligen dos evaluadores externos a la institución de acuerdo a la especificidad del trabajo. Los dos revisarán de forma anónima el artículo en base a una serie de criterios establecidos previamente por el Comité Editorial. Es doble ciego porque quienes evalúan reciben el texto sin los datos de autoría y las marcas que puedan dar cuenta de ello y quienes presentan los trabajos tampoco saben por quiénes son evaluados.

LES EVALUADORES

El sistema de arbitraje recurre a evaluadores externos a la institución editora de la *Revista Idelcoop* con probada especialidad en las diversas ramas temáticas en que puede abordarse la economía social y el cooperativismo. De esta manera buscamos garantizar la máxima calidad de las publicaciones.

CIRCUITO

Los artículos son enviados a revista@idelcoop.org.ar de acuerdo al cronograma de recepción planteado para cada edición.

Cuando son recibidos se analiza la pertinencia en el Comité Editorial y luego –si es aprobado en esta– se envían a evaluar bajo el sistema doble ciego.

Una vez que se reciben las evaluaciones se contacta a los autores con la devolución y sugerencias. Existen las siguientes posibilidades:

- a. Aceptarlo sin cambios sustantivos.
- b. Aceptarlo condicionalmente, revisando los puntos que se sugieren.
- c. Rechazarlo, pero ofrecer a los autores la oportunidad de volver a evaluarlo si revisan el trabajo de acuerdo con los lineamientos que se sugieren.
- d. Rechazarlo (explicitando las razones)

Se hace el envío a los autores quienes evaluarán en última instancia si aceptan o no esas sugerencias y se propone una nueva fecha de entrega para avanzar en la edición.

ESCRITURA NO SEXISTA

Desde el Comité Editorial de *Revista Idelcoop* promovemos, sugerimos y recomendamos que se utilice una escritura no sexista en los artículos presentados. Ciertamente pueden encontrarse dificultades prácticas a

la hora de escribir un texto con lenguaje no sexista/ no binario, ya que nuestro idioma está estructuralmente definido de otra manera. Por eso, más allá de la forma que se encuentre para lograrlo, el objetivo y sentido de nuestra propuesta apunta a que se problematice y visibilice que el lenguaje que se pretende universal es masculino y heteronormativo

En este sentido, las sugerencias y recomendaciones son una invitación a los autores a reflexionar sobre el tema, pero su uso es voluntario.

FUNDAMENTACIÓN

La lengua castellana, al igual que todas, procede de una larga tradición patriarcal. Como en el resto del mundo, en los países hispanohablantes las mujeres no tuvieron derecho a la propiedad, ni al voto, ni tenían capacidad de decisión sobre sí mismas hasta avanzado el siglo XX. Entonces, si quienes existían o valían para una sociedad patriarcal eran solo los hombres, la posibilidad de que las mujeres fueran tenidas en cuenta como sujetos era muy restringida. ¿Cómo el lenguaje iba a referir a mujeres y a hombres en igualdad cuando ellas estaban limitadas al mundo privado, como propiedad de un hombre?

Sin embargo, no debemos perder de vista que el lenguaje obedece a un espacio y a un tiempo siempre contemporáneo. Es dinámico, cambiante y capaz de fomentar exclusión e intransigencia al reforzar injusticias, discriminación y estereotipos, pero también puede contribuir a lograr igualdad, ya que no se trata de una herramienta inerte, acabada, sino en permanente transformación, que evoluciona para responder a las necesidades de la sociedad que lo utiliza.

Como fruto de la histórica lucha de los movimientos de mujeres y del colectivo LGTBIQ+, en los últimos años se ha logrado instalar en la agenda política una serie de reivindicaciones en el campo de los derechos civiles, económicos y políticos, que representan avances significativos hacia su constitución como sujetos políticos.

En ese contexto, el uso de un lenguaje incluyente, no sexista/ no binario, es hoy un tema de debate público en las organizaciones sociales, los ámbitos laborales, los medios de comunicación, las redes sociales, etc. Su trascendencia ha llegado a tal punto que, en los gobiernos de muchos países de habla castellana, el uso del lenguaje incluyente forma parte de sus políticas públicas con miras a convertirlo en una práctica recurrente.

Al entender que esto es parte de la batalla cultural, en Idelcoop hemos encarado desde hace varios años, una reflexión sobre nuestro modo de comunicar y comunicarnos.

La primera manifestación de esta preocupación se expresó en la incorporación, a partir del número correspondiente a noviembre de 2016 de la *Revista*, de una serie de sugerencias para una escritura no sexista dirigida a los potenciales autores de los artículos, aunque cuatro años después, esas recomendaciones ya han sido superadas por la dinámica social. En ellas, se afirmaba que

el androcentrismo considera a los hombres como sujetos de referencia y a las mujeres como seres dependientes y subordinados a ellos. Supone considerar a los hombres como el centro y la medida de todas las cosas. Por eso creemos que el uso de un lenguaje que prescinde del sujeto femenino consolida y proyecta hacia el futuro una sociedad en donde la mujer no vale lo mismo que el varón.

Sugeríamos, además, algunas propuestas y ejemplos concretos que pueden facilitarnos el uso no sexista del lenguaje.

SUGERENCIAS

En principio, debe intentarse recurrir a todos los recursos y alternativas que, a diferencia de lo señalado por la RAE, posibilitan no excluir a nadie, sin demérito del lenguaje escrito o hablado. Algunas de estas alternativas están detalladas en el cuadro que incluimos al final.

Cuando no fuera posible ninguna de esas opciones, en 2016 proponíamos para los plurales, especificar masculino y femenino.

Si bien esa posibilidad sigue vigente, y puede ser tomada como una opción por los autores, hoy consideramos posible y necesario avanzar hacia un lenguaje que no diluya en el supuesto de un universal aquellos agenciamientos y esfuerzos de otras identidades cuyo reconocimiento resulta vital para abrir paso a nuevas formas de mirar el mundo, incluyendo a quienes cuestionan o no se perciben bajo las reglas del binarismo hombre/mujer. Para eso, sugerimos reemplazar por una letra **e** las vocales que actúan como marcas de género.

Esperamos que estas **e** funcionen como **marcas simbólicas** que nos ayuden a deshabitar las comodidades discursivas, al asumir al lenguaje como uno de los campos de disputa de las luchas de distintas minorías y grupos oprimidos por la hegemonía y el control del centro social.

Este mismo criterio es el adoptado por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) en su Resolución RESFC-2020-900-APN-DI#INAES (16/10/2020) *Guía de Pautas de Estilo del Lenguaje Inclusivo*, “aplicable a la redacción de toda documentación que emane del INAES: informes, dictámenes, normas, resoluciones, proyectos y demás

textos”, y que “en su carácter de autoridad de aplicación a nivel nacional que habilita, promueve y faculta a las entidades de la Economía Social y Solidaria a que efectúen sus presentaciones ante este organismo aplicando la *Guía de Pautas de Estilo del Lenguaje Inclusivo*.¹

De acuerdo con las normas habitualmente aceptadas, pero también como una marca de época, en las citas bibliográficas se debe mantener el texto tal como está en el original.

Finalmente, reiteramos que las propuestas, y sobre todo los ejemplos incluidos, deben analizarse y comprenderse en su contexto, y que **son de uso voluntario por los autores**.

PROPUESTAS	SÍ	NO
Uso de genéricos (edades, profesiones, grupos sociales, etc.)	• La población beneficiaria • El estudiantado • El personal de enfermería • La persona interesada	• Los beneficiarios • Los estudiantes • Los enfermeros • Los interesados
Uso de términos metonímicos	• El municipio de... • La matrícula • La presidencia de ...	• El intendente de... • Los matriculados • El presidente de...
Uso de pronombres	• Entre quienes reúnan las características	• Entre los empleados que reúnan las...
Uso de perífrasis	• Las personas que ejercen la medicina	• Los médicos
Uso de formas reflexivas	• No se puede fumar	• Los pasajeros no pueden fumar
Uso de formas pasivas	• El formulario debe ser presentado	• El solicitante debe presentar el formulario
Uso de estructuras con «se» (impersonal o pasiva refleja)	• Se dictará sentencia judicial	• El juez dictará sentencia
Quitar el artículo y determinante en los sustantivos neutros	• Profesionales del sector • Cada asistente	• Los profesionales del... • Cada uno de los asistentes
Profesiones y cargos en su forma femenina si se trata de una mujer, usando el morfema de género	• Presidenta • La gerenta de la filial	• La presidente • La gerente de la filial

¹ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/uso-de-lenguaje-inclusivo>

Convocatoria de artículos

PROPUESTAS	SÍ	NO
En caso de profesiones o cargos que hagan referencia a un sexo, o se perciban excluyentes del otro, se recomienda utilizar términos incluyentes	• El personal de vuelo o • La tripulación del avión	• Las azafatas y los pilotos
En caso de optar por un lenguaje binario, usar la doble forma masculino - femenino (preferentemente de manera alternada)	• Los trabajadores y trabajadoras • Las vecinas y vecinos	• Los trabajadores • Los vecinos
En caso de optar por el inclusivo no binario (que recomendamos), reemplazar por una e las vocales que actúan como marcas de género	• Les asociades • Les docentes	• Los asociados • Los docentes
La opción anterior debería utilizarse también cuando no puede evitarse la referencia a un sujeto inespecífico singular	• Les musiques deben seguir las indicaciones de le directore	• Los músicos deben seguir las indicaciones del director
