



Aprendizajes en procesos de desarrollo de capacidades socio-técnicas en cooperativas de trabajo

Autoras/es: Valeria Laborda, Rodrigo Fernández Miranda, Verónica Dziencielsky, Gustavo Sosa, Centro de Estudios de la Economía Social de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (CEES UNTREF)
economiasocial@untref.edu.ar

Resumen: El texto amplía la ponencia presentada en las XVI Jornadas de Sociología de la UBA (noviembre de 2025) y analiza un proceso de acompañamiento socio-técnico a cooperativas de trabajo y grupos pre-cooperativos desarrollado entre 2020 y 2024. El objetivo fue fortalecer capacidades asociativas, comerciales y comunicacionales mediante diagnósticos participativos, asistencias técnicas personalizadas y espacios de intercambio entre la Universidad y las organizaciones. Los resultados muestran desafíos persistentes en gestión, planificación y comunicación. También se observó que la horizontalidad, el diálogo y la apropiación colectiva de las herramientas favorecen procesos de mejora sostenibles. Las principales dificultades (tiempos acotados, centralización de saberes, heterogeneidad organizacional y necesidad de procesos más prolongados) resaltan la importancia de estrategias formativas continuas. En conjunto, el fortalecimiento de capacidades socio-técnicas aparece como un aporte clave para consolidar la autogestión y promover modelos productivos más inclusivos.

Presentación

En este trabajo nos proponemos analizar el proceso de acompañamiento a cooperativas de trabajo para el fortalecimiento de las capacidades socio-técnicas, durante el período 2020-2024. Dicho acompañamiento se realizó desde el Centro de Estudios de la Economía Social de la Universidad Nacional de Tres de Febrero con diversidad de mecanismos de financiamiento: a partir de proyectos internos de la Universidad, de convocatorias y convenios con organismos públicos nacionales y locales. Luego de la acumulación de experiencia en esta práctica, se llevó a cabo un proceso de sistematización y divulgación para difundir y poner en discusión la metodología de intercambio y asistencia técnica, para retroalimentar el ciclo con aportes tanto de la comunidad académica como del movimiento cooperativo. La divulgación incluyó la redacción de un cuadernillo y su presentación en las XVI Jornadas de Sociología de la UBA. Como culminación de esta etapa de diálogo es que se redactó el presente artículo, a modo de documento vivo para que quede a disposición del resto de los equipos universitarios que están desarrollando tareas similares en sus respectivos territorios.



Introducción

En Argentina existen 13.946 cooperativas de trabajo vigentes (Padrón INAES, septiembre 2025), de las cuales un porcentaje significativo obtuvo su matrícula en los últimos años, por lo que asistimos a un fenómeno extendido de esta forma de generar y organizar trabajo digno y autogestionado para la inclusión social. Una de sus características distintivas es que las personas que aportan trabajo son quienes dirigen, deciden y gestionan las organizaciones. De este modo, la autogestión se presenta como una forma singular de participación de los y las trabajadoras, a partir de la cual se construye y consolida la democracia interna y la autonomía del trabajo.

Sin embargo, para que un grupo de personas conforme una cooperativa no es necesario acreditar conocimiento o idoneidad en la gestión asociativa y organizacional. De hecho, muy pocas de ellas lo tienen al momento de constituir dicha persona jurídica (Neffa, 2020), lo que se convierte en un factor sensible y un posible limitante para su funcionamiento. En este sentido, especialistas en el estudio del trabajo autogestionado vienen señalando desde hace algunos años esta problemática que “posiblemente todos esos problemas son parte de uno mayor: la ausencia de un modelo autogestionario que defina un camino claro hacia una empresa de trabajadores autogestionados, económicamente viable y que logre sobrevivir a la competencia del mercado capitalista” (Ruggeri, Galeazi y García, 2012: 5).

Empíricamente, en las cooperativas de trabajo a las cuales nos hemos aproximado, notamos que esto se traduce en una serie de factores socio-técnicos clave para la convivencia y la sostenibilidad que es preciso potenciar:

- Singularidades e implicancias de la organización asociativa en la planificación institucional
- Estrategias y procesos de gestión adecuado a un modelo autogestionado, participativo y sin fines de lucro
- Capacidades comerciales y comunicacionales adaptadas a sus objetivos y especificidades

El desconocimiento de estos factores nodales, habitual sobre todo en las organizaciones más recientes, implican serios obstáculos para alcanzar la *consolidación cooperativa* (Rebón, Kasparian y Bauni, 2020) en sus dimensiones económico-laboral y asociativa. Es decir, cooperativas que alcanzan la continuidad productiva, creando y preservando puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa y autogestionada.

Sin embargo, los andamiajes institucionales se presentan como una oportunidad para abordar sectorialmente la problemática y potenciar los esfuerzos de sus actores, asegurando la transmisibilidad del conocimiento socialmente construido hacia un modelo de autogestión. Por este motivo, comprendemos que un proyecto orientado al desarrollo de capacidades socio-técnicas, que



sea validado por el sector, es un avance y una contribución clara hacia el fortalecimiento de este grupo de empresas.

Como se señaló al inicio, el objetivo general de los acompañamientos fue contribuir al fortalecimiento de las capacidades socio-técnicas de cooperativas de trabajo en Argentina para su sostenibilidad a partir de procesos de intercambio y asistencia técnica. En términos específicos: fortalecer las capacidades asociativas, comerciales y comunicacionales; generar instancias de intercambio, asistencia y construcción colectiva de conocimiento entre la Universidad y las organizaciones participantes, e intercambiar y transferir conocimiento sobre procesos asociativos, comerciales y comunicacionales específicos de estas organizaciones.

Marcos conceptuales y estrategias metodológicas

El abordaje teórico-metodológico que orienta este trabajo parte de comprender los procesos de acompañamiento socio-técnico a cooperativas de trabajo como dinámicas de co-construcción entre múltiples actores, saberes y tecnologías. En este sentido, recuperamos marcos que permiten iluminar la complejidad de estas interacciones y situar la producción tecnológica en clave relacional, histórica y territorial. La articulación entre los enfoques socio-técnicos, la construcción social de la tecnología y la perspectiva de sistemas tecnológicos sociales ofrece un andamiaje conceptual que no solo guía el análisis, sino que también fundamenta las decisiones metodológicas adoptadas durante los procesos de asistencia técnica desarrollados. Desde esta base, presentamos a continuación las coordenadas teóricas y las estrategias metodológicas que estructuraron los acompañamientos realizados, enfatizando el carácter participativo, dialógico y situado de las intervenciones.

Concretamente, la perspectiva adoptada para abordar y resolver la problemática descrita se basa en los tres pilares de los enfoques socio-técnicos (Lassance, 2004): i) la idea de actor-red, ii) el enfoque de construcción social de la tecnología, iii) la propuesta de sistemas tecnológicos sociales. Comprendemos que este tipo de abordaje que pone el acento en la co-construcción es el más pertinente para este grupo de actores.

La noción de actor-red, derivada de la Teoría del Actor-Red (Latour, 2008; Callon, 1986; Law, 1992), nos permite visualizar cómo los diferentes elementos (tanto humanos como no humanos) se articulan en una red donde las posiciones y los significados se negocian constantemente. Esta perspectiva ha sido clave para comprender procesos de innovación tecnológica en territorios donde confluyen saberes tradicionales, organizaciones comunitarias, Estado y agentes del mercado.

Por su parte, desde el enfoque de la construcción social de la tecnología, se enfatiza que el desarrollo tecnológico no sigue una línea evolutiva determinada por la eficiencia técnica, sino que es producto



de las interpretaciones, intereses y luchas entre distintos grupos sociales. En esta línea se ha demostrado cómo las comunidades reinterpretan y resignifican tecnologías importadas a partir de sus propias realidades y cosmovisiones, por lo que esta perspectiva permite reconocer la agencia de los actores locales en la definición de qué es útil, relevante o deseable en términos tecnológicos.

Finalmente, la propuesta de sistemas tecnológicos sociales invita a pensar la tecnología no como una mera herramienta instrumental, sino como parte integral de sistemas complejos que incluyen instituciones, normas, saberes y valores. Las tecnologías se articulan a sistemas sociales específicos que responden a necesidades colectivas y promueven formas alternativas de desarrollo.

Desde esta perspectiva socio-técnica, centrada en la co-construcción de soluciones tecnológicas, se reconoce la necesidad de un enfoque sensible a las especificidades culturales, históricas y políticas del territorio. En contextos donde coexisten múltiples racionalidades (como ocurre con los grupos sociales involucrados en esta problemática), este tipo de abordaje permite superar las lógicas tecnocráticas o extractivistas, promoviendo procesos participativos que legitiman saberes diversos y habilitan formas de innovación más inclusivas y sostenibles.

Con respecto a este proceso en particular, cabe señalar que los 30 acompañamientos se realizaron desde el año 2020 en el marco de diferentes convenios con cooperativas de trabajo y grupos precooperativos de los siguientes territorios: Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2020-2024), Trelew Chubut (2019-2021), Municipio de Santa Fe - Santa Fe (2022), Concordia - Entre Ríos (2022) y Departamento Pilcaniyeu y Departamento Ñorquincó - Río Negro (2023).

Las particularidades de cada acompañamiento dependen de los siguientes factores: plazos (entre dos y seis meses), temporalidad (simultáneo o secuenciado), existencia de representantes del proyecto en las organizaciones (facilitadores), tamaño del grupo (entre 3 y 15 integrantes), incentivos materiales para las organizaciones (adquisición de insumos o bienes de capital). Estas variables si bien representan un obstáculo a la hora de hacer un análisis pormenorizado, permiten también la posibilidad de comparar diferentes formas de trabajar, de adaptarse a las realidades de cada organización y de realizar sugerencias en el diseño de próximos proyectos y convenios.

Por otro lado, para llevar a cabo los acompañamientos, cada proyecto fue organizado para su ejecución en cinco etapas.

- Armado de equipos técnicos para las funciones de: coordinación y supervisión de procesos, asistencia técnica asociativa, comercial y comunicacional a las organizaciones.
- Selección, en diálogo con los actores aliados, y toma de contacto con las organizaciones participantes en las asistencias técnicas.



- Establecimiento de diálogos con las organizaciones para la construcción de acuerdos que incluyeron: el diseño conjunto de un plan de trabajo, definición de las necesidades y las propuestas de asistencias.
- Asistencias técnicas individualizadas.
- Evaluación participativa de procesos y resultados de la implementación del proyecto entre los equipos de la Universidad, las organizaciones participantes y los actores aliados.

Puntualmente, las asistencias técnicas individualizadas trabajaron con la siguiente modalidad:

	Aspectos a trabajar	Información solicitada	Producto resultante
Comercial	Identificación de costos fijos. Cálculo de costos variables. Estimación del margen de rentabilidad.	Información sobre línea de productos a trabajar. Detalle de productos, insumos y precio de los insumos. Información de costos fijos asociados a la línea escogida.	Planilla de costos de la línea seleccionada. Modelo de presupuesto.
Asociativo	Identidad cooperativa. Intercambios y diagnóstico participativo para la construcción de la planificación institucional.	Dinámicas participativas para la construcción de diagnósticos y la identificación de lineamientos clave que aporten a la construcción de la planificación institucional de la organización participante.	Lineamientos y propuestas para la formulación de la planificación institucional.
Comunicacional	Diagnóstico comunicacional. Marca en sentido general (identidad). Plan de comunicación. Redes sociales, herramientas de diseño, etc.	Información sobre canales de comunicación existentes (interna y externa). Logos, fotografías, manual de marca.	Diagnóstico comunicacional con recomendaciones. Capacitación y herramientas para continuar desarrollando las redes sociales.



La organización y la modalidad de abordaje de los intercambios y asistencias técnicas se fundamentaron en un enfoque dialógico, colaborativo y de construcción de vínculos de confianza con las cooperativas participantes. Desde la perspectiva de las metodologías participativas, el diálogo y la vincularidad con las organizaciones fueron aspectos centrales en la interacción para darle voz a los actores, potenciar la participación, posibilitar el aporte de información sensible o la puesta en común de conflictos y problemáticas específicas de estos agentes.

La gestión comercial como decisión política: entre costos, precios y autogestión

Abordar la cuestión comercial en las cooperativas de trabajo es fundamental, porque es en la instancia de intercambio donde las y los asociados logran apropiarse del valor generado por su trabajo y convertirlo en ingresos. Sin embargo, este es también uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones acompañadas: acceder a los mercados en condiciones de subordinación y desigualdad, tal como lo confirma la bibliografía especializada. Desde este eje, la intención fue acompañar a las unidades productivas en la definición de productos, espacios de venta y precios, con el fin de aportar elementos a su sostenibilidad.

En los procesos de acompañamiento se identificaron dificultades recurrentes vinculadas al cálculo de costos fijos y variables, la definición de precios y el conocimiento del punto de equilibrio, elementos indispensables para proyectar el crecimiento de las entidades. Estas limitaciones se vieron reforzadas por la baja incorporación de tecnologías, incluso en su forma más básica, como el uso de planillas de cálculo.

Todas estas cuestiones impactan directamente en los retiros de las personas asociadas. En este punto se abre un debate central del sector: ¿los retiros deben considerarse un costo fijo, un costo variable o un resultado? ¿Se calculan en función de las horas de trabajo, de los productos terminados o de algún otro criterio? Estas discusiones evidencian un rasgo distintivo de las cooperativas de trabajo: mientras que en las empresas de capital la remuneración se concibe como un costo decidido unilateralmente por el empleador, en las experiencias autogestionadas es una decisión político-estratégica que atraviesa toda la formulación de costos y precios.

En consecuencia, las herramientas para la definición y el seguimiento de costos, precios, remuneraciones y excedentes no podían imponerse de manera externa por el equipo técnico. Fue clave establecer intercambios fluidos y respetuosos con las personas asociadas, para co-construir instrumentos que reflejaran sus propias decisiones políticas y organizativas.

Metodológicamente, el proceso incluyó reuniones presenciales o virtuales en las que se realizaba un diagnóstico inicial sobre cómo se calculaban los costos y se fijaban los precios (en caso de que



existieran esos cálculos). Luego, el equipo técnico sistematizaba la información y solicitaba a la cooperativa los datos disponibles en el formato en que los tuvieran. Este ida y vuelta era constante, ya que siempre surgían detalles a precisar (por ejemplo, cuánto rinde una tela o un tóner). El acompañamiento exigió también que el equipo técnico se interiorizara en la especificidad de distintos procesos productivos.

En un segundo encuentro presencial o sincrónico virtual, se presentaba una planilla automatizada de cálculo que permitía a la cooperativa elaborar presupuestos, listas de precios y conocer excedentes por producto o por línea de productos. También en esta etapa hubo instancias de ajuste, con el objetivo de asegurar que la herramienta fuera apropiada y realmente útil para la gestión colectiva de la organización.

El proceso de acompañamiento en comercialización y costos puso de manifiesto que, más allá de la elaboración de planillas y herramientas técnicas, lo central radica en cómo las organizaciones conciben y gestionan colectivamente el valor de su trabajo. El principal aprendizaje fue que los números no son neutros: la forma en que se calculan los costos, se definen los precios o se distribuyen los ingresos refleja decisiones políticas y organizativas que impactan directamente en la sostenibilidad de los proyectos.

Una oportunidad destacada fue la de traducir el alto conocimiento que los grupos poseen sobre sus procesos productivos en criterios económicos más claros y sistematizados. Esto permitió que los equipos comenzaran a visibilizar costos ocultos, reconocer márgenes mínimos de sostenibilidad y proyectar escenarios más realistas frente a la inflación. La construcción de herramientas sencillas y adaptadas a sus dinámicas de trabajo generó condiciones para que la información no quedara centralizada en una sola persona, sino que pudiera circular y convertirse en insumo para la toma de decisiones colectivas.

El desafío mayor, sin embargo, sigue siendo la tensión entre la planificación económica y las dificultades de acceso a los mercados de las unidades productivas. La necesidad de reaccionar rápidamente ante aumentos de insumos, cambios en la demanda o dependencia de clientes únicos convive con la urgencia de construir estrategias comerciales más proactivas y de mediano plazo. En este sentido, el reto no consiste únicamente en manejar planillas más sofisticadas, sino en consolidar una cultura organizativa que integre el análisis de costos, la definición de precios y la estrategia comercial como parte del ejercicio cotidiano de la autogestión.

En definitiva, trabajar en este eje implicó reafirmar que calcular costos y pensar estrategias de comercialización no es un aspecto meramente técnico, sino una dimensión constitutiva de la economía social: es el lugar donde se juega la viabilidad económica de las experiencias, pero también



su capacidad de sostener relaciones justas, distribuir de manera equitativa y disputar un lugar en el mercado sin resignar sus principios cooperativos.

El desafío de lo asociativo: construir democracia interna y cohesión

La cuestión asociativa, la capacidad de decisión colectiva y la calidad de la convivencia representan pilares en el funcionamiento de las cooperativas. Asimismo, estas en muchos casos constituyen limitaciones en los procesos de deliberación, toma de decisiones, gestión y gobierno de las organizaciones solidarias. A partir de esto, desde el equipo técnico se consideró la inclusión del eje asociativo en el marco de los procesos de acompañamiento y asistencia técnica a las entidades. Desde este eje, la intención fue generar procesos que fortalecieran la vida interna de las entidades, con el fin de aportar elementos a su sostenibilidad.

En los procesos de acompañamiento se identificaron dificultades recurrentes vinculadas a la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas, el sentido de pertenencia y la identidad colectiva, la disposición de instancias de formación y deliberación, la horizontalidad efectiva y, por último, la existencia y uso de herramientas de planificación institucional. Estas limitaciones evidenciaban una tensión entre los valores proclamados y las prácticas organizativas cotidianas.

Todas estas cuestiones impactan directamente en la cohesión y la viabilidad de los proyectos. En los intercambios surgían preguntas como: ¿cómo construir una verdadera democracia económica que vaya más allá de las formalidades estatutarias? ¿De qué manera se pueden procesar los conflictos de manera constructiva y fortalecer un horizonte común? Estas discusiones evidencian un rasgo distintivo de las organizaciones autogestionadas: mientras que en las empresas de capital las decisiones son jerárquicas, en las experiencias de la economía social son una construcción colectiva continua que define la identidad y el rumbo del proyecto.

En consecuencia, las herramientas para la planificación y la mejora de la dinámica asociativa no podían diseñarse de manera externa por el equipo técnico. Fue clave establecer intercambios fluidos y respetuosos con las personas asociadas, para co-construir metodologías que partieran de sus propias realidades, necesidades y decisiones políticas.

Metodológicamente, el proceso se estructuró en dos momentos principales. En un primer encuentro presencial en formato taller, se realizó un diagnóstico participativo a partir de interrogantes sobre las principales problemáticas y dificultades asociativas, los tipos y causas de conflictos, y los lineamientos globales de acción para abordarlos. Este espacio permitió una primera puesta en común y una validación colectiva de los temas críticos. Luego, el equipo técnico sistematizaba la información generada, escalando el análisis para preparar la siguiente etapa.



En un segundo encuentro presencial, se profundizó en la discusión y puesta en común de cuestiones identitarias, marcos de convivencia y la clarificación de horizontes comunes de largo plazo. A partir de preguntas disparadoras sobre la identidad, el sentido, los objetivos estratégicos y la proyección futura de la organización, se dinamizaron espacios para la generación de ideas y la deliberación. Este proceso culminaba en la elaboración participativa, por parte de equipos de trabajo *ad hoc* creados en cada entidad, de productos concretos de planificación institucional, los cuales eran luego validados y enriquecidos en un ida y vuelta con el equipo técnico.

El proceso de acompañamiento en el eje asociativo puso de manifiesto que, más allá de la elaboración de documentos y planes, lo central radica en cómo las organizaciones construyen y sostienen colectivamente su propósito y sus formas de convivencia. El principal aprendizaje fue que la cohesión grupal no es un dato inicial, sino un logro que se construye día a día mediante espacios deliberativos genuinos, transparencia en la gestión y un sentido de pertenencia reforzado por prácticas horizontales.

Una oportunidad destacada fue la de traducir el conocimiento tácito y las experiencias dispersas de los grupos en marcos comunes explícitos y sistematizados. Esto permitió que las organizaciones comenzaran a visibilizar conflictos subyacentes, reconocer la importancia de los procesos formales e informales de decisión, y proyectar su futuro de manera más consciente y compartida. La construcción de instancias de reflexión específicas generó condiciones para que la palabra y la participación no quedaran centralizadas en unas pocas personas, sino que circularan y se convirtieran en el fundamento de la acción colectiva.

El desafío mayor, sin embargo, sigue siendo la tensión entre la construcción de consensos necesarios para la acción y la diversidad de perspectivas e intereses al interior de las organizaciones. La urgencia de la gestión cotidiana y la presión del entorno económico conviven con la necesidad, a veces postergada, de destinar tiempo y energía al fortalecimiento del lazo asociativo. En este sentido, el reto no consiste únicamente en realizar talleres esporádicos, sino en consolidar una cultura organizativa que integre la reflexión colectiva, el procesamiento democrático de los conflictos y la planificación participativa como parte del ejercicio cotidiano de la autogestión.

En definitiva, trabajar en este eje implicó reafirmar que fortalecer lo asociativo no es un aspecto meramente procedimental, sino una dimensión constitutiva de la economía social: es el lugar donde se juega la legitimidad interna de las experiencias, su capacidad de mantener la cohesión frente a las adversidades, y de construir un poder colectivo que dispute un lugar en la sociedad sin resignar sus principios democráticos y solidarios.



Comunicación estratégica: narrar la identidad y visibilizar el modelo

En el ecosistema del cooperativismo, la comunicación trasciende radicalmente la mera función de promoción o venta. Se erige como una dimensión estratégica fundamental, constitutiva de la identidad cooperativa y un pilar indispensable para su sostenibilidad. Es el vehículo a través del cual se construye y proyecta la democracia interna, se fortalece el vínculo con la comunidad, se disputa sentido en el mercado y se visibiliza un modelo económico alternativo. Sin embargo, es también una de las áreas donde las cooperativas, especialmente las de reciente formación, enfrentan mayores desafíos, producto de la escasez de recursos, la priorización de lo productivo-operativo y, en muchos casos, una comprensión limitada de su potencial transformador.

Durante el acompañamiento se identificó que, lejos de ser una mera herramienta técnica, la comunicación en las cooperativas es un proceso social profundamente imbricado con lo asociativo y lo comercial. El abordaje de este eje, por lo tanto, no puede reducirse a la entrega de manuales de marca o calendarios editoriales estandarizados. Requiere una aproximación sensible que parta de reconocer y valorar la identidad ya existente (esa "personalidad" y "espíritu del proyecto" que las organizaciones poseen) para, desde allí, co-construir estrategias que fortalezcan sus capacidades socio-técnicas. El objetivo último no es impactar un modelo externo de "éxito comunicacional", sino potenciar su voz única, mejorar su visibilidad de manera realista y facilitar su acceso a mercados de manera coherente con sus valores de autogestión, cooperación y economía solidaria.

El eje comunicacional comprende un amplio abanico de necesidades, que van desde la comunicación interna hasta la externa, pasando por una instancia de concientización acerca de la importancia de incorporarla como una dimensión a ser tenida en cuenta en cada proceso de planificación. En los casos trabajados, se ha observado también una serie de expectativas confusas y miradas reduccionistas acerca de este eje y, en particular, de lo que se pretende que haga la comunicación en las organizaciones. En breve, por más que el enfoque del proyecto esté orientado al acceso de los mercados, fue necesario subrayar que en la actualidad la comunicación no se reduce a lo digital y a las redes sociales.

Los procesos de acompañamiento en este eje confirmaron que la comunicación es, ante todo, un reflejo del estado de la organización. El mayor aprendizaje radica en que ninguna cooperativa es una tabula rasa; cada una porta una identidad narrativa robusta, forjada en su historia, sus luchas y sus valores. Este sustrato identitario, aunque a veces no esté formalizado, constituye el capital simbólico más valioso y el punto de partida irrenunciable para cualquier estrategia. La oportunidad única del acompañamiento fue traducir esa identidad implícita en recursos comunicacionales explícitos y



funcionales (relatos de marca, manuales, estrategias), empoderando a los asociados para que se reconozcan como portadores de un mensaje legítimo y diferencial.

El desafío principal, sin embargo, persiste en la brecha entre las necesidades estratégicas y los recursos disponibles. La profesionalización de las comunicaciones con presupuestos escasos exige creatividad, priorización y un enfoque realista. La estrategia no consistió en abrir todos los canales posibles, sino en optimizar y dotar de sentido aquellos ya existentes o viables de sostener en el tiempo. La apropiación de herramientas digitales gratuitas se presentó como una ventaja, pero siempre subordinada a una premisa mayor: que cada herramienta, cada mensaje, cada diseño, debía ser un espejo fiel de la identidad cooperativa, preservando su singularidad y reforzando su autonomía. Así, los productos entregados (desde un calendario editorial hasta un manual de marca) no fueron concebidos como soluciones definitivas, sino como andamiajes y capacidades instaladas para que las organizaciones puedan continuar su vuelo propio, distinguiendo con claridad entre lo que es negociable en pos de una mayor eficacia y lo que es innegociable por ser parte de su esencia.

En definitiva, fortalecer el eje comunicacional es contribuir a cerrar el circuito virtuoso de la economía solidaria: permite narrar el valor agregado de los productos, construir confianza con los consumidores y la comunidad, y, fundamentalmente, visibilizar qué otro modo de producir, trabajar y relacionarse no solo es posible, sino que ya es una realidad tangible que merece ser contada con la fuerza y la convicción de quienes la construyen día a día.

Principales hallazgos y desafíos recurrentes

El desarrollo de este proyecto nos permitió confirmar que las cooperativas de trabajo de nuestro país enfrentan desafíos persistentes en el plano de la gestión asociativa, comercial y comunicacional, lo cual condiciona su sostenibilidad en un contexto de mercados hegemonizados por la lógica del capital. Sin embargo, también identificamos que, cuando existen condiciones adecuadas de acompañamiento técnico, diálogo horizontal y validación de saberes propios, estas organizaciones logran recuperar estos aprendizajes, adaptarse y generar procesos de innovación y fortalecimiento del colectivo.

Uno de los principales aprendizajes de esta experiencia de acompañamiento fue constatar la necesidad de trabajar desde enfoques que reconozcan la complejidad socio-técnica de las cooperativas. Las soluciones meramente técnicas, descontextualizadas o estandarizadas, no permiten responder de forma eficaz y singularizada a las realidades particulares de estos espacios. Por el contrario, los enfoques centrados en la escucha y la co-construcción de saberes permitieron generar procesos de asistencia socio-técnica pertinentes y adaptadas a las trayectorias e identidades de los actores involucrados. En este sentido, la articulación entre Universidad y movimiento cooperativo



permitió la creación de espacios de intercambio horizontal, donde se pudieron identificar y poner en común problemas concretos y construir propuestas contextualizadas para enfrentarlos.

Se pretende enfatizar en las principales dificultades encontradas ya que son el resultado de este proceso de acompañamiento que permitirá construir estrategias aún más situadas para acompañamientos futuros. En este sentido vale la pena tener en cuenta los siguientes obstáculos que deben ser incorporados a futuros diseños de intervención.

- Disponibilidad de tiempos por parte de las cooperativas. La coordinación de agendas para los procesos de acompañamiento personalizado fue un desafío. Se requería de tiempos de calidad para que las personas puedan participar de forma activa y sostenida en las asistencias técnicas. Los tiempos dedicados a la producción, la gestión cotidiana, las urgencias y hasta cuestiones personales o de traslado obligaba a reacomodar agendas de manera sistemática.
- Transmisión de saberes al colectivo. Muchas de las asistencias se realizaron con referentes específicos de la temática que lograron apropiarse de las metodologías de trabajo pero luego se daba una centralización que dificulta la transmisión de dichos saberes a otras personas.
- La necesidad de procesos más prolongados para la sostenibilidad de las transformaciones. Una de las evaluaciones realizadas por los equipos técnicos fue que los procesos si bien eran personalizados y con una duración de dos a seis meses, seguía quedando la incertidumbre de si las cooperativas podrían lograr la apropiación de las herramientas en la actividad cotidiana. Muchas veces estas tecnologías aplicadas al trabajo requieren de un cambio cultural en la práctica que si no es acompañado hasta ser realmente incorporado corren el riesgo de quedar en desuso.
- La heterogeneidad en los niveles de desarrollo organizacional. Las cooperativas de trabajo no son empresas homogéneas por sus características formales. Si bien se pueden realizar diagnósticos generales del sector, hay experiencias con mayor y menor trayectoria, insertas de manera diferente en mercados convencionales o alternativos, las hay pequeñas en cantidad de asociados donde las tareas están poco especializadas y otras con el desarrollo de cierta organización del trabajo y más profesionalizadas. Es importante en este sentido que el diseño de las intervenciones inicie de una manera no estructurada y partiendo de la realización, aunque sea breve, de un diagnóstico participativo donde pueda reconocerse el nivel de desarrollo y proyectar objetivos realizables en el tiempo que se tiene disponible.
- Falta de herramientas de registro. Se constató que la mayoría de las organizaciones no cuentan con herramientas mínimas de registro que permitan realizar un análisis económico o una planificación institucional de corto, mediano o largo plazo. Esta ausencia de información



sistematizada dificulta tanto la toma de decisiones cotidianas como la posibilidad de proyectar escenarios, evaluar costos o medir resultados. En varios casos, los equipos técnicos debieron iniciar las asistencias reconstruyendo información básica —ingresos, egresos, volúmenes de producción, roles internos— a partir de relatos y documentos dispersos, lo que demandó tiempo y puso en evidencia la necesidad de fortalecer capacidades administrativas y contables como condición para consolidar procesos de mejora.

A modo de cierre: hacia una práctica de acompañamiento situada y dialógica

La experiencia del proceso de acompañamiento socio-técnico realizado entre 2020 y 2024 a cooperativas de trabajo demuestra que el fortalecimiento de las organizaciones sólo será posible si se logra superar una visión meramente instrumental. En este sentido, el camino recorrido acentúa la singularidad de cada organización y la necesidad de una escucha atenta y activa. Los aciertos de estos acompañamientos se dieron cuando, en lugar de proponer una transferencia unidireccional de herramientas técnicas estandarizadas, se apostó a la construcción dialógica y horizontal de saberes. Partir de las realidades, identidades y conocimientos propios de cada cooperativa permitió co-diseñar soluciones que fueran verdaderamente apropiadas y útiles para su gestión cotidiana, desde planillas de costos hasta estrategias de comunicación o marcos de planificación institucional.

Un aprendizaje que el equipo del CEES buscará seguir profundizando reside en la interdependencia entre lo asociativo, lo comercial y lo comunicacional. Estos no son ejes separados, sino dimensiones entrelazadas de un mismo proyecto autogestionado. Fortalecer la democracia interna y la cohesión grupal (lo asociativo) es la base para tomar decisiones económicas justas y estratégicas (lo comercial), las cuales, a su vez, necesitan ser narradas y visibilizadas con coherencia (lo comunicacional) para consolidar un modelo alternativo en el mercado. La intervención socio-técnica, por lo tanto, debe abordar esta integralidad, entendiendo que un cálculo de costos refleja una política de distribución, y que una estrategia de comunicación expresa la identidad colectiva del grupo.

Pese a los aciertos, el proceso también reveló desafíos estructurales que deben guiar futuras intervenciones. La limitación de tiempo en los acompañamientos, la tendencia a la centralización del conocimiento en referentes, la heterogeneidad organizacional y la frecuente ausencia de sistemas básicos de registro son obstáculos que demandan diseños más flexibles y prolongados. Es crucial concebir estos procesos no como asistencia puntual, sino como un acompañamiento continuo que favorezca un cambio cultural profundo hacia la planificación y la gestión colectiva del conocimiento. En definitiva, esta experiencia ratifica el rol vital de la articulación entre la universidad y el movimiento cooperativo. El vínculo de confianza y el intercambio horizontal permiten traducir desafíos concretos



en capacidades instaladas, contribuyendo a la sostenibilidad de las cooperativas. El fortalecimiento socio-técnico se consolida así como una práctica para mejorar la gestión interna, pero también para disputar, desde la cotidianeidad, la viabilidad de un modelo económico basado en la democracia, la solidaridad y la equidad. El camino sigue siendo largo, pero la experiencia señala que la ruta debe trazarse desde el diálogo de saberes, el respeto por los tiempos organizativos y una apuesta firme por la autonomía de los proyectos autogestionados.

Referencias bibliográficas

- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. En: Law, J. (Ed.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* (pp. 196–233). London: Routledge & Kegan Paul.
- Lassance, A. (2004). *Tecnologias sociais: ferramentas para construir outra sociedade*. En: Fundação Banco do Brasil (Org.), *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento* (pp. 13–21). Brasília: Fundação Banco do Brasil.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Law, J. (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systems Practice*, 5(4), 379–393.
- Neffa, J. C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. UNM Editora.
- Rebón, J., Kasparian, D., & Bauni, N. (2020). Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Gino Germani - UBA, 2020. Disponible en: <https://www.ruess.com.ar/sites/www.ruess.com.ar/files/adjuntos/informe-osera-final.pdf>
- Ruggeri, A., Galeazi, C., & García, F. (2012). Cuadernos para la autogestión N°2. Problemas del trabajo autogestionado. Programa Facultad Abierta Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires Centro de Documentación de Empresas Recuperadas EDICIONES DE LA COOPERATIVA CHILAVERT. Recuperado de: https://www.recuperadasdoc.com.ar/Cuadernos/CUADERNILLO_2.pdf