

# integración, encadenamientos productivos, desarrollo local y proyectos binacionales: estrategias cooperativas para la creación de trabajo<sup>1</sup>

## Introducción

*Alejandra Amantini<sup>2</sup>*

En este espacio, las cooperativas son las protagonistas. La Federación de Frigoríficos, la Red Gráfica, una experiencia de articulación entre cooperativas de pequeños productores caprinos y curtidores, la experiencia de la localidad de Azul de articulación entre cooperativas de trabajo surgidas de los programas sociales, y una experiencia de un tren turístico en Concordia, Entre Ríos, han sido invitadas a este panel para que nos cuenten sus experiencias. La idea es que ellos cuenten sus trayectorias, sus dificultades, sus aciertos, para que esto sirva a otras experiencias de articulación entre cooperativas.

## **Integración: la Federación de Frigoríficos y la Red Gráfica** **Una historia de lucha: la Federación de Frigoríficos**

*Raúl Oscar Ruiz Huidobro<sup>3</sup>*

Nuestra experiencia surgió a partir de las necesidades concretas que tenemos en el sector. La industria de la carne es un sector difícil. Ha marcado el paso de las políticas en nuestro país desde hace mucho tiempo: desde subas de precios hasta golpes de Estado. Han llevado a nuestro país a situaciones límites y también son partícipes de haberse llevado a muchos compañeros por enfrentarse a este tipo de cosas. Nosotros cumplimos un pequeño sueño desde nuestro lugar, por todos los que cayeron, al recuperar nuestra planta y después construir un enlace de organización superior que es nuestra Federación,

---

(1) Conferencia desarrollada en el marco del Congreso de Economía Solidaria y Asociativismo PyME y Micropyme, organizado por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), que tuvo lugar entre el 26 de septiembre y el 2 de octubre de 2011, en Parque Norte, Ciudad de Buenos Aires.

(2) Secretaría de Desarrollo y Promoción del INAES.

(3) Titular de la Federación de Frigoríficos.

---

que nos permite, además, acompañar un proceso nacional, popular, donde la industria de la carne pueda ser de los trabajadores y para el futuro. Así nacen las articulaciones entre quienes venimos de mucha historia de lucha, de cortes de ruta, de tomas de plantas; y hemos llegado con apoyo del gobierno desde el año 2003, año de la llegada de Néstor Kirchner. Antes era muy difícil. Nos llevaban presos, nos encarcelaban, nos torturaban y demás. Pero ahora tenemos libertad para producir y comercializar socialmente.

Como cooperativa de trabajo nos planteamos transformarnos en empresas sociales autogestionadas. Y decimos esto porque es la primera conclusión que debemos aportar: desde la unidad de los trabajadores logramos recuperar frigoríficos. En la federación tenemos frigoríficos, curtiembres y chacinados. Lo que ahora estamos intentando es volcar nuestra experiencia de muchos años, tal como lo hacen los compañeros de la CCC de Chaco que llevan 16 años produciendo. Estamos trabajando en distintos lugares manteniendo los frigoríficos, llevando nuevas tecnologías, etc. Es importante decir que no somos un microemprendimiento, sino que somos grandes o pequeñas empresas. Estamos dentro de las pymes por la cantidad de trabajadores que representamos, por la cantidad de socios y por la producción que tenemos. Por ejemplo, algunos frigoríficos están en 7000 reses mensuales, otros menos, pero en el conjunto de toda la producción de carne nacional nos ubicamos con el 7%. Destaco esto para que se advierta la importancia de nuestra industria, de este nuevo actor social, de esta forma de trabajar que aun no tiene categoría social definida en el plano de los estudios. Quien ha estudiado muchos años tampoco lo pudo descubrir, ni Marx, ni Lenin, ni Perón, ni Evita. Ninguno de ellos pudo hacerlo, porque somos un nuevo actor social que escribe su propia historia junto con el INAES, con la Secretaría de Trabajo y con el Programa de Trabajo Autogestionado<sup>4</sup>. Desde ahí iniciamos una articulación porque vimos que individualmente no podíamos seguir desarrollándonos. Cada una de nuestras fábricas producía individualmente y teníamos distintos precios de compra. Eso nos llevó a acercarnos para intentar lograr un precio diferente. Ese fue el primer intento de los actores de las fábricas recuperadas de la carne. Se fracasa, se avanza, y después de cuatro o cinco años de idas y venidas se ha logrado, por ejemplo, establecer cómo comprar el cuero, el hueso o la sangre. Y esta interacción no se escribe, no se conoce, no está en los medios ni en la tapa de *Clarín*, sino que está en la construcción de quienes no teníamos nada y hoy tenemos medios de producción al servicio de los trabajadores y el pueblo.

---

(4) Programa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, creado con el objetivo de contribuir al mantenimiento y la generación de puestos de trabajo por medio de la promoción y fortalecimiento de empresas recuperadas por sus trabajadores, que se encuentren en funcionamiento o en proceso de reactivación.

---

Esta articulación nos llevó a conocer otros movimientos sociales, populares, y -junto con el Movimiento Nacional Campesino Indígena, el Movimiento Evita, la Corriente Nacional y Popular 25 de Mayo y otras tantas- hemos ido construyendo esta historia. En un primer momento armamos una Mesa de Trabajo de la Carne y no podíamos avanzar, hasta que decidimos darle la forma de Federación. La Federación nos representa a todos y logramos articular una propuesta transformadora que trabaja por un programa propio de este nuevo actor social. Programa que presentaremos a los organismos públicos y que consiste en un proyecto de carne integral, un proyecto estratégico de carne. Cuando la Federación no existía, no podíamos hablar de un proyecto integral porque los frigoríficos estaban muy separados unos de otros. Hoy, en cambio, podemos decir que llevamos la carne que le falta al pueblo. Y no es una ilusión, ni una fantasía. Es un hecho concreto. Nosotros seguimos comprando carne a los que nos han dado golpes de Estado, a los que nos han secuestrado compañeros, a los que nos han impuesto el precio y la calidad de la carne a nuestro pueblo. Nuestro planteo es para todo el pueblo: vamos a producir nuestros propios animales y a hacer la cadena productiva completa. Lo único que nos falta es la cría, la recría y los corrales de engorde para tener nuestros propios animales de pie y aportar a este proyecto nacional y popular. Para entender que los Martínez de Hoz, los Lanusse, no son quienes siempre nos van a frenar. Desde abajo, despacito, de lo pequeño a lo grande planteamos esta nueva instancia de organización y de alternativa de conjunto. Es difícil plantear delante de funcionarios que las fábricas recuperadas podemos hacer esto. Pero es necesario que alguna vez lo hagamos, y más en un Congreso Federal de Economía como éste, organizado por el INAES. Tenemos nuestras fortalezas, tenemos nuestras oportunidades pero también se nos presentan debilidades. Todo esto lo tenemos que plantear, porque así se fortalece el proyecto nacional. Porque muchas veces hay que discutir en las mesas del mercado de Liniers. Hoy, muchas veces, el gobierno tiene que discutir con los productores para discutir políticas sociales. Nuestra idea es que nosotros, desde acá, podamos empezar un nuevo proyecto. ¿Es difícil? Más que difícil. Pero tampoco iba a poder entenderse que a los “NBA”, tal como nos llamaban: “Negros, Borrachos y Analfabetos”, podrían llevar adelante una fábrica, una planta. Y lo hicimos. Producimos carne, producimos alimento. Y junto con esto planteamos llegar a nuestra soberanía alimentaria junto con los compañeros de las organizaciones sociales del campo. De hecho, ya existe una experiencia, que es la de llevar el cuero hacia las curtiembres de Mendoza sin intermediarios, para mejorar el precio a los compañeros productores y a los de las curtiembres. Entonces, tenemos distintas instancias de construcción de poder real.

Estamos llevando adelante un proyecto de carne popular. No “carne para todos”, carne popular. Desde nuestros frigoríficos salen camiones a vender

---

carne en las barriadas, donde existen otras organizaciones sociales; donde ellos, organizados en el territorio, resuelven el problema de la alimentación de quienes no reciben carne porque los productores levantaron en 150% el precio del animal en pie en un año. Los últimos 30 días aumentaron el precio en 1.50\$ por kilo, que es un aumento basado en una decisión política, porque es un mes de elecciones. Y ese aumento incide dos puntos en la canasta familiar. Por eso es que planteamos este proyecto nacional, desde abajo al servicio del pueblo, de los trabajadores, fomentando el desarrollo local, regional y por qué no, internacional.

Por último, les quiero decir a todos que es posible soñar, creer, alimentar las esperanzas y lograr que la economía solidaria, que en un momento sirve como contención para los compañeros excluidos del campo popular, alguna vez pase a ser una economía en desarrollo que pueda llevar adelante el proyecto de construcción alternativa para las industrias y lograr una economía diferente.

### **Una historia de aprendizaje: la Red Gráfica**

*Plácido Peñarrieta<sup>5</sup>*

Este Congreso es muy importante para nosotros, porque durante la década del '90, ninguno de quienes queríamos armar cooperativas o mutuales pudimos hacerlo. El INAES era una herramienta al servicio de quienes tenían poder. A partir del año 2002, empezamos a conocer el mundo del INAES y del cooperativismo; pero nos costó mucho armar la cooperativa. Es realmente muy costoso recuperar una empresa y muy difícil cambiar la ideología de ser empleados bajo relación de dependencia y convertirnos, después, en quienes generábamos nuestra riqueza, nuestro salario y nuestro futuro. A partir de esos encuentros, conocimos otras experiencias, cuando Hugo Chávez nos invitó a ir a Venezuela, a un encuentro mundial. Allí nos contactamos con muchos argentinos y ese diálogo fortaleció el vínculo entre todos, porque en el avión éramos todos trabajadores. Nos conocimos los integrantes de varias empresas recuperadas y diseñamos una red que hoy funciona con dieciocho cooperativas. En ese viaje, en ese momento, éramos sólo cinco y apenas sabíamos de nuestra existencia. Empezamos a juntarnos a través de espacios que nos cedió el sindicato gráfico y pensamos cómo enfrentar los problemas de los pequeños productores, como ser el transporte, la compra de papel y demás. Para el papel, por ejemplo, al ser pequeños compradores y le comprarle a Sarandí o a las grandes papeleras en forma individual, el precio subía. Entendimos que si comprábamos el papel en conjunto se nos abarataban los costos y nos dimos cuenta de que empezábamos una práctica nueva al mismo

---

(5) Presidente de la *Red Gráfica*. Presidente de la Cooperativa Artes Gráficas Chilavert.

---

tiempo que bajábamos los precios de nuestra economía. Eso lo vimos reflejado en el armado de una cooperativa de segundo grado, que es la Federación, que nos nuclea a todos; y hoy podemos decir que los que están viniendo tienen la posibilidad de no transitar ese aprendizaje que hicimos, primero con la matrícula, con el armado de la asamblea para que el INAES nos apruebe o la AFIP no nos rechace. Todo ese mundo nuevo fue entre 2002 y 2004, aproximadamente.

Hoy podemos decir que todas las empresas que están recuperándose pueden ser ayudadas por nuestra experiencia. Por ejemplo, editamos un manual, no de cómo tomar empresas, sino de cómo administrarlas; porque la mayoría han quedado vaciadas por aquellos que las explotaban y nos hemos quedado nosotros al frente sin la capacidad de conocimiento administrativo, impositivo, contable, todas esas palabras raras que nos impone el sistema. Entonces, también hemos tenido que aprender eso. Y como tenemos una imprenta, lo editamos en un libro para que todos lo conozcan. Es necesario que eso llegue a los trabajadores de base y que no quede en una vitrina o admirado por su tapa. Eso es lo que hoy estamos intentando hacer, porque nos permite incursionar en una nueva etapa de la red.

Hay todavía muchas cosas por hacer; por ejemplo, carecemos de tecnología nueva. Tenemos que ingresar en la conversión tecnológica y queremos pasar de una empresa chica a una que imprime diarios de gran tecnología. Estamos tratando de competir con el grupo *Clarín*; la dimensión que queremos abarcar es muy grande. Sin el aporte del Estado, es imposible que eso se haga. Nosotros queremos dejar un mensaje para que sea el Estado el que dé el empuje para que las empresas se renueven tecnológicamente y, de esa forma, competir con los poderes de los medios de comunicación gráfica. Muchas veces estamos a merced de ellos porque no podemos expresarnos y nosotros queremos poder decir lo que sabemos. Con el INAES, después de los '90 hubo un giro importante hacia estas empresas recuperadas, a partir del encuentro de Chapadmalal<sup>6</sup>, y hacia las cooperativas de trabajo. Hoy firmamos con el INAES un convenio para hacer toda su gráfica. Todo eso lo hemos hecho trabajado codo a codo con el Instituto, porque también ellos son trabajadores que entienden que no siempre hay que darle el trabajo a las multinacionales, ya que nosotros también lo podemos hacer.

Pretendemos llegar también al Ministerio de Trabajo, porque podemos hacer la misma cantidad y calidad que las grandes empresas. Nosotros, desde el cooperativismo, también nos preguntamos para quién serían estas empresas en el futuro. Yo vengo del campo, de la siembra de verdura en Tartagal, Salta. Y tuve que venir a Buenos Aires para cambiar el oficio. Y eso es difícil, pero yo

---

(6) Primer Encuentro Nacional de Cooperativas de Trabajo, convocado por el INAES, que tuvo lugar en Chapadmalal, en octubre de 2006.

---

pienso que estas cooperativas fortalecen los lazos para poder estar articulados y trabajar en conjunto, por lo social y más que nada defender nuestras raíces, no olvidarnos del campo. Por eso hacemos actividades culturales o espectáculos a pulmón. Pero nosotros queremos que cada cooperativa sea una escuela de oficio, para que no queden chicos por el camino como nos pasó a nosotros y puedan terminar la secundaria o profesionalizarse. Que tengan el acceso para conocer el mundo de la producción y la comercialización. Siempre recibimos chicos que nos visitan y vemos cómo los chicos se van contentos cuando ven cómo es el mundo de la producción del libro. Ese es nuestro impulso: lograr que cada cooperativa sea una escuela de oficio para que todos tengan la posibilidad que hemos tenido de recuperar su puesto de trabajo y devolverle al Estado y a los vecinos, a nosotros mismos, esto que hoy tenemos.

## **Encadenamientos productivos: la experiencia de Mendoza. La Cadena del Cuero y la Cadena del Tomate**

### **El valor de la comercialización**

*Mariano Ciullini<sup>7</sup>*

Nosotros recuperamos nuestra fábrica hace 4 años. Comenzamos formando parte de la Mesa de Empresas Recuperadas en Mendoza. El compañero que me precedió [Raúl Ruiz Huidobro] ha señalado ya el compromiso social que tiene la Federación y que compartimos. Yo voy a hacer hincapié en la parte comercial. Para ser concretos y claros, voy a dar un ejemplo: Adela [González] está a 450 km de Mendoza, en plena cordillera. Allí pudimos lograr que lo que a ella le pagaban 2\$ pudiera venderlo en 11\$. Para ello hubo que poner ganas, decisión, darle mucha integración y poner coraje. Eso es lo que nosotros tenemos que entender. La economía social es un brillante negocio porque con esta integración podemos competir con quien sea y esto se puede trasladar a la carne o al ámbito que uno quiera. Las utilidades que se logran no son de uno solo y la forma más inteligente de distribuir es entre todos. Y aunque no ganáramos, estamos dando trabajo, cosa que es importantísima. Nosotros éramos veinte y hoy somos cien. Aquí hay fabricantes de calzado al que le vamos a dar valor. Así podemos potenciar todo lo social. Tenemos que estar convencidos de que la economía social es una brillante oportunidad para todos y es altamente competitiva. Yo no tengo mucho más para decir, porque Raúl ya marcó todo nuestro compromiso político. Pero quiero recalcar que no hay que tenerle miedo a todo lo comercial, porque lo importante es que el valor queda en origen, porque logramos que los hijos de Adela no abandonen su lugar y esto genera cosas nuevas que se potencian. Esto es lo fundamental, esto es

---

(7) Miembro de la Empresa Recuperada *La Curtiembre*, de Mendoza.

---

lo que pide nuestra presidenta y es lo que hacemos. Vamos siempre por más, no nos bajamos de la lucha. Luchamos contra el sistema financiero porque no somos sujetos de crédito. Como decimos nosotros, “más que toneladas de cuero generamos toneladas de dignidad”, logrando rescatar chicos que juntaban vidrio. Sostenemos que esto es un muy buen negocio y no un negociado. Es un muy buen negocio para la comunidad. Cuando recibimos ayuda económica -no le decimos subsidios- ese dinero se invierte para generar más trabajo. Creo que esta es la manera inteligente de generar trabajo sin hacer asistencialismo. Quiero, finalmente, transmitirles la fuerza para que sepan que hay que comercializar, que somos empresas sociales a las cuales les va a ir bien, sin ninguna duda.

### **Una historia nacida de la necesidad de comercializar: la Cooperativa El Carrizalito**

*Adela González<sup>8</sup>*

Nuestra cooperativa está integrada por pequeños productores caprinos de Malargüe. Pequeño productor es quien tiene entre 300 y 500 vientres de producción y con eso sostiene a su familia. Malargüe es un departamento muy grande, con 42.000 km<sup>2</sup>; su zona es muy árida, con mínimas precipitaciones anuales. El paisaje es cordillerano. Comento todos estos datos para que se pueda entender la forma de producción de Malargüe. Por ejemplo, cuando hablamos de cuánta extensión de tierra tiene cada productor, nos toman como millonarios o ricos, y en realidad un productor de la pampa húmeda con menos de la mitad de las extensiones nuestras puede vivir muy bien. Sin embargo, nosotros no. Nuestra economía es, de hecho, casi sustentable. Subrayo un dato, sin saber cuántas vacas entran por hectárea en la pampa húmeda: en Malargüe necesitamos seis hectáreas para criar una vaca, una sola. Y no para que este gorda, sino para que se sostenga.

Malargüe tenía una cadena de comercialización muy larga, con muchos eslabones, con muchos intermediarios. Esto hacía que al productor, que era el que más trabajaba, le quedara un muy pequeño porcentaje sobre su producción. El productor cría en forma tradicional. Está en proyecto el enfoque productivo de la actividad ganadera para avanzar hacia un proyecto productivo ganadero, para que el productor entienda que tiene que hacer toda la cadena. El criadero no intervenía en el espacio del precio del chivo y actualmente hay muchos casos de comercialización por trueque. La problemática común en nuestro departamento es la venta de tierra, los arriendos, las grandes distancias, los malos caminos y el escaso acceso a servicios básicos. La actividad ganadera se

---

(8) Presidenta de la Cooperativa *El Carrizalito* (Malargüe, Mendoza).

---

realiza a campo abierto porque no hay alambrados. El ganado más numeroso es el caprino, seguido por el ovino, bovino y equino. ¿Cuál fue nuestra necesidad para organizarnos? La principal razón fue la comercialización.

Voy a hacer un pequeño repaso para que ustedes entiendan cómo articulamos con los curtidores de Mendoza en la comercialización del cuero. Nosotros nos organizamos para comercializar nuestro primer producto, que es la carne de chivito. Nos formamos en 2004. En ese entonces éramos diez familias y hoy somos dieciocho. El objetivo era mejorar la comercialización de todos los productos derivados del chivo: cuero, la fibra, las vísceras, etc. Todos estos productos son subproductos de nuestro producto principal. Después, en segundo lugar viene el bovino. ¿Cómo comenzamos a trabajar? En primer lugar, queríamos llegar al mercado en forma directa. El tema era que teníamos que aceptar lo que el mercado proponía. El intermediario iba a nuestro puesto, ponía el precio del chivo, cargaba nuestros chivos, nos pagaba lo que quería o nos dejaba mercadería y era lo que teníamos que aceptar. En el año 2004 había cansancio en la población, porque lo único que se veía del trabajo era la comida, la vestimenta y nada más. Así fue que nos organizamos y buscamos información. Lo primero que encontramos fue que nuestro chivo valía muchísimo más de lo que nos estaban pagando. Entonces nos organizamos como cooperativa para intentar vender nuestro producto. ¿Cuáles fueron las problemáticas con que nos encontramos? Supimos que necesitábamos obtener una matrícula de matarifes abastecedores para poder faenar en el frigorífico que existía en Malargüe. Otra problemática fue encontrar que el mercado estaba monopolizado y no podíamos entrar fácilmente. Nos ponían demasiadas trabas y esto nos jugaba en contra. Pero no nos desanimamos. Gestionamos ante la ONCCA<sup>9</sup> y logramos la matrícula. Fue la primera cooperativa de la provincia de Mendoza que obtuvo esta matrícula y pudimos llegar al mercado de manera directa. Esto quiere decir que nosotros llevamos nuestro chivo, lo faenamos y tratamos con el cliente final de manera directa. Entonces todo el dinero que quedaba en la cadena comercializadora lo eliminamos: vendemos al mismo precio y ese dinero nos queda en tanto que productores. Logramos el reconocimiento en el mercado, cuando antes no nos daban mucha atención. Demostramos al mercado que teníamos seriedad, que éramos trabajadores y que podían confiar en nosotros. Aunque aún tenemos falencias, la idea es seguir fortaleciendo al grupo cooperativo.

El segundo paso que nos lanzamos a resolver fue el tema de la cabra de “rezago”. Es la cabra que sale de producción, la que ha estado entre 5 y 6 años

---

(9) Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario.

---

produciendo y es un animal al que, si no se lo saca, queda en el campo y causa perjuicio porque es un animal inútil, que come y ocupa el lugar de quien podría comer o está en producción. Encontramos así varios problemas. En Argentina, no hay mercado para esta carne porque es muy dura y de baja calidad. Entonces necesitábamos intermediarios para poder llegar al mercado externo. Tuvimos que caer en esta necesidad. Así y todo nos convenía, pero hace dos años empezamos a prepararla nosotros en la faena y mandarla así. En 2010 hicimos la experiencia de exportar y ahora se está trabajando para lograr una habilitación de SENASA con el objetivo de salir de esta necesidad de la cadena de intermediarios para poder vender nuestra carne. Luego se presentó el tema de la venta del cuero, que es donde articulamos con los compañeros de Mendoza. Esto es una gran posibilidad para la cooperativa porque nosotros, al tener la matrícula y al poder faenar nuestros propios animales, somos dueños de una gran cantidad de cuero. Antes, cuando no podíamos faenar y vendíamos el animal en pie, no nos quedaba nada. Ahora, al faenar, nuestros animales, que son entre 4 mil y 5 mil entre todas las especies, tenemos mucha cantidad de cuero. Y, como estamos en contacto con la cooperativa de Mendoza, podemos trabajar el tema del encadenamiento productivo. Podemos curtirlos y venderlos de otra forma o seguir generando valor agregado y otras fuentes de trabajo. Esto nos va a llevar no sólo a hacer una gran diferencia en el precio del cuero sino que también a poder darles trabajo a otros socios de la cooperativa que hoy están sin trabajo. Este vínculo nació hace unos cuatro o cinco años atrás, pero como no podíamos ocuparnos de todos los problemas al mismo tiempo decidimos dar prioridades. Primero fue el chivo, después las cabras y ahora estamos viendo el tema del cuero. Esto también es así porque la cooperativa está creciendo, con más mano de obra. Hemos tenido que trabajar muchísimo en la parte de fortalecer el grupo social humano. Malargüe es una zona muy individualista porque sus habitantes viven separados, totalmente separados, con meses sin encontrarse con nadie. Están muy acostumbrados a vivir solos, a resolver sus cosas solos, a conformarse con lo que tienen. Tratar de cambiar esa idiosincrasia para trabajar en conjunto fue muy difícil. Había que aprender a resolver los problemas entre todos y no ya vender los cien y doscientos chivos de cada uno, sino que había que pensar que cuando aparecía algún comprador era necesario considerar que se cuenta con mil, porque ya están los de todos los compañeros. Fue muy difícil; hemos trabajado muchísimo, hemos hecho muchas capacitaciones, nos han ayudado muchísimo y aun así tenemos una gran necesidad de fortalecer al grupo familiar.

Hacemos mucho trabajo en grupo, muchas actividades para resolver en conjunto. Organizamos encuentros nacionales, como el Encuentro Nacional de Curtidores que se hizo en el 2008 y que volvimos a hacer en el 2011. El objetivo que buscamos es juntar gente que está en la misma situación nuestra,

---

lo que resultó muy rico porque se transmiten experiencias, se cuentan las cosas y saben que no están solos, que hay gente con las mismas problemáticas, que se pueden hacer cosas en conjunto. Sin embargo, el crecimiento es muy lento. Hace casi 7 años que empezamos y no llegamos a duplicar el número. Cuesta mucho; lo más difícil de lograr es que el productor entienda que se tiene que asociar. Sin embargo, desde hace 2 años se están formando otros grupos sociales en la zona rural y esto ayuda mucho. Las instituciones que nos han acompañado desde el crecimiento de la cooperativa han sido: Evita de Malargüe, la Municipalidad, la Dirección de Cooperativas y Mutualidades de Mendoza; FECOAGRO, de San Juan, que viajó a darnos capacitación y a transmitirnos su apoyo y experiencia; el Centro de Apoyo de las Organizaciones Padre Mujica de Mendoza; el INAES, que nos financia para lograr superar las debilidades, como tener un lugar propio; y la Subsecretaría de Agricultura Familiar.

Quienes integramos la cooperativa nacimos y nos criamos en la zona rural y hemos tenido la posibilidad, con mucha lucha, de estudiar; y esto nos ha hecho crecer como cooperativa. Es decir, ver y saber específicamente la realidad y después tener la información, saber que se puede, saber que uno se tiene que animar y que es posible. Esta ha sido nuestra experiencia.

### **La búsqueda del valor agregado: la Cooperativa Coopafes**

*Carlos Costa<sup>10</sup>*

Nosotros también somos pequeños productores, porque el propietario más grande cuenta con unas cinco hectáreas. Nos encontramos a 35 km de la ciudad de Mendoza.

Al principio, empezamos en grupos porque no podíamos vender unidos, cada uno quería hacerlo por su lado. La gente no estaba acostumbrada a vender verdura en conjunto y hubo que trabajarlo mucho. Es una forma que nos costó. Nosotros llevamos cuatro años como cooperativa. En el año 2007 fuimos a un curso de economía a Bs.As. y allí conocimos a los chicos de la Cooperativa del Oeste. En ese momento, estábamos perdiendo nuestros productos, porque además no teníamos valor agregado. Nosotros somos muy fuertes en el melón, la sandía y el tomate. Lo que logramos con esto fue unirnos, pero la comercialización era el gran problema que teníamos. Así nos empezamos a asociar, ya como cooperativa en el 2008 estábamos constituidas y empezamos a hacer un convenio generalizado con otras cooperativas de trabajo; nos reunimos, fijamos la calidad, un precio y la fecha de finalización

---

(10) Cooperativa Coopafes de Lavalle, Mendoza

---

de los productos, logramos darle un valor agregado. Los productores tenemos el mismo plantín, el mismo abono, todo igual, para que salieran lo más perfecto y parecido posible. Cuando comenzamos, teníamos la mitad de los productos. Fuimos progresando, seguimos aumentando la cantidad de latas que producimos. En el año 2005, vinimos al Bauen<sup>11</sup> y allí nos conocimos. Estando en Mendoza no nos conocíamos; nos conocimos acá en Buenos Aires, en una Mesa como ésta y nos fuimos charlando en el micro, programamos las reuniones y arrancamos. Lo que nosotros necesitamos es seguir trabajando juntos para que nuestros hijos estudien lo que les gusta. La manera que encontramos para trabajar juntos fue la de ser una cooperativa.

## **Desarrollo local: La experiencia de Azul**

**Articulación entre la Cooperativa de Servicios Públicos y Cooperativas del Programa “Capacitación con Trabajo”**

**La Unidad Ejecutora de “Argentina Trabaja”**

*Marcelo Inglesini<sup>12</sup>*

Esta unidad se crea con un convenio del INAES y un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. El programa cuenta con la incorporación de cooperativas al sistema donde nuestra Federación tiene el desafío de llevar adelante la ejecución administrativa y de los fondos y la organización de toda la metodología que implementa el ministerio.

Para diferenciarlas, en “Argentina Trabaja” -que es la marca del Ministerio de Desarrollo-, por un lado, están las cooperativas, que dependen de los municipios, y por el otro, las nuestras, con el convenio que se firmó con el INAES. Es de destacar que, si bien este convenio tiene base social, nosotros -desde la Federación y desde el Consejo de Administración- tomamos la decisión política de llevar adelante esto. Es un desafío importantísimo porque estamos trasladando el sentimiento de nuestra Federación, el cooperativismo en el trabajo. Nuestra Federación se compone de fábricas recuperadas como “La Papelera” de la ciudad de La Plata y cooperativas de trabajo de más de cincuenta años como una textil que hay en La Plata.

Queremos destacar que más allá del plan social, y por iniciativa del Ministerio, desde el INAES y FECOOTRA, llevamos adelante el proyecto productivo y eso es lo que queremos trasladarles con nuestra experiencia. Hay dos cosas que queremos destacar respecto de la integración y su nexa con

---

(11) Encuentro del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), realizada en el Hotel Bauen, Ciudad de Buenos Aires, en 2005.

(12) Técnico capacitador de la Unidad Ejecutora de Argentina Trabaja

---

la cooperación. El Estado, las Confederaciones, Federaciones, Cooperativas de Servicios Públicos, Cooperativas de Trabajo y las mismas pymes, todos podemos lograr convenios de articulación. El año pasado, con este programa de asistencia, tuvimos 33 cooperativas en la localidad de Tigre, que nuclean aproximadamente unas mil ochocientas personas. Desde la Federación propusimos hacer un desafío a las 33 cooperativas: incitarlas y promoverlas para que tengan un proyecto productivo. Es decir, que no terminen en el plan social o en la asistencia del Estado que, una vez finalizada, termina con la cooperativa. La Federación y la Unidad Ejecutora tomaron la posta de adelantarse y gestionar, ante los organismos como el INAES, el Ministerio de Desarrollo y el Ministerio de Trabajo también, un proyecto productivo. Este proyecto productivo fue saliendo desde los componentes de los mismos asociados. Es decir, a nosotros nos costó mucho llevar adelante las prácticas cooperativas porque los asociados no tenían las nociones de lo que era una cooperativa, una asamblea o un asociado. Estos son conceptos que tal vez uno los tiene claro, pero necesitábamos trasladarlos a cada una de estas personas. A través de un programa conjunto con el CECOOP (Centro de Educación y Participación Cooperativa) -que pertenece a nuestra Federación- se elaboró un programa junto con el Estado para llevar adelante esa capacitación. Con eso logramos, inicialmente, que se conformaran como grupo cooperativo para poder fortalecer a la cooperativa. Nosotros intentamos demostrarles a ellos que con una cooperativa fuerte y armada teníamos la posibilidad de darle una continuidad laboral fuera del Estado. Surgieron de ellos un montón de iniciativas desde cada una de las cooperativas, la mayoría de los socios eran mujeres que propusieron armar cooperativas de costura. En fin, de las 33 cooperativas se dio una gran diversidad.

Después de esto, organizamos el Encuentro del Polo Productivo Cooperativo, en la localidad de San Isidro, con 6 cooperativas seleccionadas por ser las que estaban mejor armadas y predispuestas y las que entendieron el mensaje que quisimos transmitir. Este Polo nace con la participación del Ministerio de Desarrollo y la Regional Norte, que participa como un centro de capacitación permanente, no solamente para la incorporación de nuevas cooperativas, sino también para capacitarlas en lo referente a seguridad y acciones laborales. Nosotros tomamos de los conceptos del cooperativismo lo que queríamos transmitir, como por ejemplo el “trabajo cooperativo”. Esa fue nuestra idea desde el principio. Y dentro de lo que iba a ser el Polo Productivo, ver la integración entre esas cooperativas. De las seis cooperativas, dos van a estar trabajando con el cuero, una con calzado, otra en ensamble de rodados y otra de moldeados. Inicialmente, eso es lo que quisimos hacer: trasladarles la visión cooperativa, dejar en claro que los proyectos tienen que ser sustentables, más allá de la intervención del Ministerio. Lo que buscamos es

---

desarrollar la capacitación desde FECOOTRA para que el proyecto sea sustentable en el tiempo. Lo que se puede hacer, paralelamente, con el programa de Ingreso Social con Trabajo (“Argentina Trabaja”) más el proyecto productivo.

También queremos generar que los proyectos sean innovadores. Es decir, que los trabajadores tengan la iniciativa de proponer esos proyectos. No solamente proyectos nuevos sino también en todo lo que tenga que ver con el cuidado del medio ambiente. Esta es una de las premisas que tenemos desde nuestra Federación. Esa sería la experiencia de Tigre.

Ahora van a presentar la experiencia de Azul. Una breve introducción sobre esto. Allí llegamos con el programa de Ingreso Social con Trabajo. En esa localidad hay dos cooperativas, de las cuales interviene la cooperativa de servicios públicos de Azul, una cooperativa eléctrica. Conjuntamente con el INAES y FECOOTRA convenimos en realizar un convenio recíproco de asistencia y colaboración donde tanto FECOOTRA como la Cooperativa Eléctrica (CEAL) van a participar en la coordinación de las tareas de la cooperativa de trabajo. Lo importante de todo esto es que se le va a dar a las cooperativas de trabajo la posibilidad de asistir con prestación de servicio hacia la cooperativa de servicios. Ustedes saben que el cooperativismo de servicios públicos en las zonas rurales es el que abastece con todos los servicios: luz, aguas, cloacas, Internet, telefonía. Y con ellos estamos ahí para firmar este convenio. También desde la Federación y la Unidad Ejecutora no solamente estamos en la provincia de Buenos Aires, sino que tenemos diseminadas por todo el país cooperativas de trabajo que tienen una experiencia, como en Goya, provincia de Corrientes, con cooperativas del Programa que están por cerrar un convenio de prestación de servicio para el empaquetamiento de tomates y arroz. En eso también estamos trabajando. Esta articulación me parece fundamental porque es un plan del Estado que da la posibilidad de que sigan con trabajo productivo para recuperar la cultura del trabajo.

## **Articulación entre cooperativas de trabajo para la construcción**

*Darío Mónaco<sup>13</sup>*

Estoy orgulloso de estar en este Congreso y haber sido invitado por los compañeros de FECOOTRA. Esta experiencia, a partir del año 2009, nos encontró a todos trabajando en la informalidad en la construcción. Decidimos entonces juntarnos para poder llevar adelante una idea de un

---

(13) Presidente de la Cooperativa de Trabajo “Para todos Azul”.

---

trabajo más organizado, hasta que encontramos la posibilidad de conformar una cooperativa de trabajo, en conjunto con una gestión política del INAES que llega hasta Azul. Así, en el año 2009, recibimos la primera capacitación. Se conformaron dos cooperativas de trabajo: “Para todos Azul” y “Mejor que Azul”. Somos dieciséis integrantes en cada cooperativa y llevamos un trabajo mancomunado de obra pública. Nuestro trabajo es la parte técnica y la coordinamos desde el año 2009 con CEAL, la Cooperativa Eléctrica de Azul. Y empezamos a ejecutar las primeras obras en la ciudad, en instituciones de bien público. En esa primera instancia, recibimos capacitación técnica por parte de la UOCRA para perfeccionar nuestros conocimientos en cuanto a construcción e instalaciones sanitarias. El Estado llegó poniendo hincapié en el dinero para que tengamos las herramientas, las botas de trabajo y los medios de seguridad; pero ninguno de nosotros sabía nada de cooperativismo. Solo teníamos una referencia en forma personal en alguna cooperativa de ahorro y crédito. Después, en cuanto a los que es la filosofía del cooperativismo, hasta el día de la fecha lo estamos aprendiendo. Desde el año 2009 venimos ejecutando obras en la ciudad de Azul en colegios, hospitales, en los distintos espacios verdes de la ciudad, en instituciones de bien público, sociedades de fomento. Tenemos más de treinta obras ejecutadas, que son llevadas adelante en forma conjunta por las dos cooperativas de trabajo.

En el año 2010 empezamos con algunos inconvenientes propios de la convivencia, donde el INAES llega para darnos un mayor fortalecimiento en cuanto a lo institucional, ya que el principal siempre es institucional porque no sabemos vivir y trabajar en equipo. Es un proceso lento de construcción, pero lo importante es poner todo el empeño día a día para darle el tiempo suficiente de maduración. Hasta el día de hoy recibimos una reformulación de trabajo por parte del INAES y más capacitación. Seguimos haciendo obras, ahora con FECOOTRA; recibimos una partida de herramientas importantes para hacer obras de mayor envergadura. Nos parece estar viviendo un sueño del cual no queremos despertar, porque estas cosas pasan una vez. Sabemos que podemos convertirnos en competitivos en el mercado y que nos llamen de distintos lugares para hacer obras. Hemos licitado obras. Nuestra idea es ahora entregar el programa y dejar el espacio a otros compañeros que necesitan el trabajo y avanzar solos. Esta oportunidad es muy importante para nosotros, para constituirnos en equipo. El mayor límite es comprender qué es el cooperativismo y vivirlo. Es un proceso de construcción institucional para cual pedimos ayuda tanto al INAES como a FECOOTRA, para que nos den una mano, organizacionalmente en el trabajo porque es muy difícil recuperar la cultura del trabajo. Pero aquí estamos, agradecidos, porque esta es una oportunidad única.

---

## **Proyecto Binacional: Ferrocarril Concordia (Argentina)-Salto (Uruguay)**

### **Presentación**

*Cristina Simone<sup>14</sup>*

Sólo quiero expresar, rápidamente, nuestro entrecruzamiento en esta labor que estamos desarrollando en el INAES desde hace ya algunos años.

El INAES se ha volcado a la reconstrucción, en el marco de las políticas nacionales, del aparato productivo e inclusión social. Esto tiene que ver con que todas las áreas que estábamos detrás de los escritorios salgamos al terreno. Todos trabajando en conjunto. El INAES formó un equipo de gente joven en el área internacional y así salimos al territorio viendo cómo entrecruzamos los recursos humanos, el ideario, el armado de las cooperativas, la proyección, nuestro apoyo financiero, todos los instrumentos en pos del desarrollo y el encadenamiento de las cooperativas y mutuales en este marco político nacional con crecimiento de la economía solidaria. Así hablamos con Luis Mandarinino, que también forma parte de este grupo de entrecruzamiento de territorio, con distintas secciones del INAES, gente nueva con capacitación en los temas de encadenamiento productivo, para decirle que nos gustaba el proyecto de Concordia de la puesta en marcha de un tren turístico. Porque es un proyecto que impacta en el Mercosur y que va a ayudar a ingresar en las esferas burocráticas para ver si se puede utilizar algo del dinero para cooperación, que va a consultores y capacitadores, y lograr que vaya directamente a las cooperativas. A esta lucha de lo territorial, lo regional y lo internacional estamos todos abocados.

### **La Cooperativa Ferrotur Mesopotámico: el tren turístico**

*Luis Mandarinino<sup>15</sup>*

Soy coordinador del INAES en la provincia de Entre Ríos y estamos detrás de un proyecto muy importante, que es un Polo Cooperativo de Desarrollo de la Industria Turística. La cooperativa que hoy viene a hacer la presentación del proyecto de tren binacional es muy importante porque está dentro de la esfera del área del MERCOSUR. Es una cooperativa que nace en 1997, producto de un emprendimiento de ex empleados ferroviarios del Ferrocarril General Urquiza que se juntaron en aquellos años ,cuando era imposible salir adelante con un proyecto de un tren de pasajeros. Ellos fueron avanzando y hoy están muy comprometidos

---

(14) Responsable del Área Internacional del INAES

(15) Coordinador del Área Entre Ríos del INAES.

---

y con un gran apoyo del instituto nacional, precisamente a través de la oficina internacional del INAES, como así también con el apoyo técnico de uno de los hombres más capaces en materia ferroviaria como es Roberto Huber.

Para ir desandando lo que es el proyecto me gustaría dejar en manos y hacer la presentación a su vez del presidente de la Cooperativa Ferrotur, Daniel Benítez, del secretario, Luis Aranda, y del vocal titular, Eduardo Alvarenga. Ellos van a demostrar la gran importancia de este proyecto.

### **Un tren con dos objetivos: social y turístico**

*Daniel Benítez<sup>16</sup>*

Buenas tardes, como bien decía Luis hace un ratito, el haber sido ferroviarios nos convocó a formar una cooperativa entre compañeros. Me refiero al tren turístico. Nosotros estamos ubicados en la Mesopotamia y abarcamos la red del ex Urquiza (Buenos Aires, Entre Ríos, Corrientes y Misiones). Por eso, el nombre "Ferrotur Mesopotámico". Largamos el proyecto pensando en volver a tener el tren de pasajeros que había dejado de funcionar en 1993 con la privatización, habiendo dejado compañeros y familias y pueblos anegados.

Así decidimos que era momento de volver a insertarnos en lo que fuimos y lo que conocimos: ser ferroviarios. Por eso voy a mostrarles un poco como fuimos generando esto, que no fue sólo con ferroviarios sino que hubo grupos interdisciplinarios, con licenciados en turismo, asesores de marketing, ingenieros, arquitectos. Fuimos un conglomerado de gente para lograr un buen esquema de trabajo.

Nosotros veníamos de una actividad en relación de dependencia y en muchos casos nos costó aprender lo que es el cooperativismo y saber que si no generábamos recursos no teníamos el dinero. Muchos no lo entendían así y se alejaron, otros se quedaron y fuimos los que soñamos con hacer este proyecto. Fuimos luchadores que desde el año '97 hasta hoy no bajamos los brazos. Estamos ubicados en la ciudad de Concordia, a 500 kilómetros de Buenos Aires y en el límite con Uruguay, donde se ubica la represa Salto Grande. Tenemos una conexión con Uruguay a través del trazado de vías que va sobre la represa. Es un pueblo muy atractivo y nosotros tratamos de ponerle el andamiaje turístico.

Hoy, por el estado de las vías, se circula a 40 km, como máximo a 50 km, con tramos que van de Buenos Aires a Concordia de 80 km. Fuimos haciendo

---

(16) Presidente de la Cooperativa Ferrotur Mesopotámico, Concordia.

---

una evaluación de costos por pasajero, lo que existía cuando había subsidios, cuántos empleados tenía, etc. Teníamos dos objetivos, uno social y otro turístico. Social porque cumplía con el traslado de gente del pueblo, porque sin el tren muchos se quedaron sin la posibilidad de viajar. Todo lo que hicimos fue con profesionales de la ex Línea Urquiza.

También buscamos desarrollar el atractivo turístico de la Mesopotamia mediante la interconexión ferroviaria. Nuestro fundamento es utilizar al tren como uno de los principales medios de transporte público del país, lo que es para la oportunidad del desarrollo de esta actividad, la utilización de este medio como transporte.

La misión era dar un servicio turístico en la región con un costo accesible. El objetivo particular era poner en valor el tren, poner en vigencia el material rodante, generar fuentes de trabajo, que en sus inicios eran pocas, veinticinco personas, y nos costó mantenerlos. No es fácil, no hemos crecido más. Es difícil el posicionamiento con un nuevo producto turístico. Queremos evitar también el desmantelamiento del material ferroviario.

¿Cómo nos enfrentamos a los problemas? Estableciendo metas concretas y realizables, conformando equipos interdisciplinarios, realizando capacitación en todos los niveles. Los tres que nos presentamos aquí somos de áreas distintas, como de transporte o recursos humanos, y tuvimos que complementarnos y aprender para poder llevar adelante el proyecto. Tuvimos que aprender a vender y salir a buscar mercados.

Para poder funcionar recuperamos unas unidades que había en los talleres de Paraná, hemos venido a buscar a Buenos Aires unidades que estaban en mal estado o que con el tiempo tenían vidrios rotos, asientos rotos, el motor no funcionaba bien, el rodado. Los vinimos a buscar y lo fuimos recuperando con gente que sabía como hacerlo.

Asimismo, a través de convenios, logramos unidades de transporte, los vagones, pero no teníamos la tracción o la locomotora. Tuvimos que hacer convenios con empresas que tienen la concesión del ex Urquiza para que nos presten la tracción para hacer dos viajes semanales. Y los Municipios tuvieron la primera etapa del mantenimiento del paso a nivel y las estaciones que estaban totalmente abandonadas.

Lo que después creamos fueron las unidades de negocios. El problema fue cómo hacer para operar con las estaciones que ya no funcionaban.

---

Entonces, establecimos objetivos para que esa gente vuelva al tren, que se pueda desarrollar comercialmente, capacitarlos para que vendan los productos regionales de la zona: el salamín, el queso, el mate. Así fuimos impulsando el trabajo para el turismo. Nosotros parábamos con el tren para que el habitante pueda vender al turista. Eso lo hicimos a partir de la unidad de negocios, enseñándoles a vender. De alguna manera esto nos servía para fomentar lo que era autosustentable, hacíamos turismo de estancia para que la gente conociera los cascos y los productos. Logramos darle un subsidio para que se inserten laboralmente y que puedan vender los productos. En Chajarí, por ejemplo, la gente se arma al costado de la estación y allí venden los productos.

El servicio fue inaugurado en el año 2004, cuando preparamos las unidades, y desde ahí hasta 2009 llegamos a transportar 30 mil personas de la región de Concordia. Hoy nos cuesta mantenerlo porque no tenemos la tracción, ya que hay problemas con la empresa. Hace poquito estuvo la presidenta, para nosotros volver a reactivar fue algo hermoso, soñar con esto costó muchísimo y nos ha dado grandes satisfacciones.

## **Cierre: Avanzar de a peldaños**

*Roberto Huber<sup>(17)</sup>*

En primer término quería agradecer a la Cooperativa Ferrotur Mesopotámico, por tanto esfuerzo que ha llevado a cabo; que no es otro que el esfuerzo que muchas entidades similares están llevando adelante en el país.

Una breve reflexión, a partir de lo que dijo Daniel sobre el material, la ayuda que han recibido, lo que han trabajado para poner en marcha el servicio, lo que han tenido que luchar para obtener fondos a los efectos de poner en valor los vagones y lo que han hecho para conseguir la tracción de la concesionaria América Latina Logística, una empresa brasilera que tiene la concesión del transporte de carga en la zona de la Mesopotamia. Una observación pequeña, ALL -con su nivel de carga- no cumple su objetivo de la velocidad de carga de pasajeros que tenga intención de ser competitiva frente a otras opciones en materia de transporte de personas. Me quedé con algo que dijo la Doctora Alicia Kirchner el martes 29: que le dolía ver las máquinas herrumbradas en las fábricas que han cerrado en todo el país. Traslado eso mismo ejemplo a los vagones que yo he visto. Duele ver el patrimonio argentino que se ha

---

(17) Miembro del Área de Evaluación de Proyectos de la Secretaría de Desarrollo y Promoción del INAES.

---

despilfarrado, la única política que está intentando su recuperación es a partir de que Néstor Kirchner asume la presidencia. En este proyecto nacional y popular es cuando se comienza a tomar la recuperación ferroviaria como una verdadera política de Estado y no como un despilfarro, como el gran recreo que fue la década del '90, donde se ha perdido el patrimonio y algo mucho más importante, la vida de los ex ferroviarios, de los muchos que han quedado en la calle, porque su vida, su familia estaba en el ferrocarril. Una triste frase que fue: "Ramal que para, ramal que se cierra". Se estaban cerrando las puertas del progreso del país.

Por eso, el INAES -a través de la Secretaría de Desarrollo y Promoción- procura brindar las herramientas necesarias en cuanto ayuda económica para que entidades como la Cooperativa Ferrotur Mesopotámico tenga una formación propia. Ésa es nuestra idea.

Quiero felicitar a Daniel Benítez y a la cooperativa por el tremendo esfuerzo que están llevando adelante, como tantas otras cooperativas de todo el país. Para que la economía social se instale de una buena vez y para siempre en la economía argentina. Estamos totalmente convencidos de que es el camino a seguir desde el 2003 y se está demostrando permanentemente. Nuestros expositores han hecho unas presentaciones brillantes. Con esfuerzo se pueden lograr muchas cosas, esto es una larga escalera que hay que subir de a peldaños. El cooperativismo y el mutualismo saben que la única forma avanzar es de a peldaños y eso es lo que venimos haciendo desde el 2003.