



Estudio Organizacional de las Unidades Productivas y las Cooperativas de la Economía Popular. Elaboración de una propuesta para medir la calidad de la gestión y los impactos económicos y socio comunitarios.

COOPERATIVA DE TRABAJO MUNDO RECICLADO

**FEDERACIÓN COMERCIALIZACIÓN, MOVIMIENTO DE
TRABAJADORES EXCLUIDOS (MTE)**

Febrero, 2025

Índice

<u>1. Presentación general y objetivos</u>	2
<u>2. Abordaje metodológico</u>	3
<u>3. Presentación de la organización</u>	3
<u>4. Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad</u>	4
<u>4.1 Aspectos sociocomunitarios</u>	4
<u>4.2 Aspectos socioproductivos</u>	8
<u>5. Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación</u>	11
<u>5.1 Asociativismo</u>	11
<u>5.2 Gestión Colectiva</u>	12
<u>6. Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos</u>	13
<u>7. Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento</u>	14
<u>8. Fotos</u>	16

Nombre: Cooperativa de Trabajo Mundo Reciclado Ltda.

Rama: Comercialización

Inicio del proceso de conformación: 2017

Año de constitución legal: 2017

Figura jurídica: Cooperativa de Trabajo

Localización: sede social en CABA, trabajo a nivel federal

Cantidad de integrantes: 3706

Principal línea de trabajo: comercialización de residuos

1. Presentación general y objetivos

En este documento se presentan los resultados de un estudio que parte de un interés compartido del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) y el Centro de Cooperativas y Economía Social (CENCOES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el fin de conocer en profundidad algunos aspectos que hacen a la actividad del Movimiento.

Con el abordaje, se implementó un estudio organizacional sobre las Unidades Productivas (UPs) pertenecientes 7 Federaciones de Cooperativas de distintas ramas en las que se organizan, en el marco de la Economía Popular (EP): Cartoneros, Costureros, de Comercialización, Sociocomunitario, de Espacios Públicos, de Campesinos y de Construcción, en diversos territorios de la Argentina. Con la investigación se buscó conocer los procesos de gestión y los impactos económicos de las actividades productivas y socio comunitarias. Como resultado del estudio se propone la elaboración de un sistema de indicadores para la medición de la calidad de la gestión y de los impactos económicos y socio comunitarios.

En términos metodológicos, el objetivo general fue analizar las condiciones actuales y la evolución de las UPs desde una perspectiva multidimensional y a partir de la recepción de recursos de programas públicos. Específicamente se trabajó en función de 3 fines. El primero de ellos buscó indagar en torno a las condiciones sociocomunitarias y socioproductivas de las UPs en la conformación y en la actualidad; luego conocer y analizar los procesos de asociativismo y de las prácticas de gestión colectiva de las UPs. Por último, identificar experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones de las UPs, a partir de la recepción de recursos públicos de los Programas: Ingreso

Social con Trabajo Argentina Trabaja (PRIST-AT), Salario Social Complementario (SSC) y Programa Potenciar Trabajo (PT).

2. Abordaje metodológico

Para llevar a cabo el trabajo, se contó con un diseño metodológico que dispuso de fuentes primarias y secundarias. Entre las primeras se aplicó una entrevista semi estructurada a referentes de cada UP, que indagó en torno a todas las dimensiones del estudio. Por otra parte se realizó una observación participante en el espacio de la entidad, en donde se observaron aspectos específicos que hacen a las distintas dimensiones de análisis que se tuvieron en cuenta en el estudio. Finalmente, estos aspectos fueron complementados con fuentes secundarias de información, que se solicitaron a las organizaciones, con el fin de contrastar y complementar la información.

Entre estas fuentes secundarias se encontraron: Estados Contables legalizados por Consejo de Ciencias Económicas, con el fin de relevar: niveles de ingresos por fuente (ventas de bienes/servicios, subsidios), anexos de bienes de uso y de gastos, la evolución de la cuenta de retiros a lo largo de los distintos ejercicios. Por otra parte, se consideró otra documentación pertinente, como el registro de asociados para analizar la evolución de personas asociadas a la cooperativa en relación con el total de integrantes; actas de asistencia a asamblea para analizar el grado de apego a la normativa del organismo de contralor; actas de distribución de cargos (Consejo de Administración); Estatuto y Acta Constitutiva y Autorización para funcionar por parte de Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y Órganos Locales Competentes.

Con toda esta información se procedió a la integración y análisis, obteniendo los resultados que se exponen a continuación para cada UP, con el fin último de integrarlos una vez finalizada la etapa de trabajo de campo para la totalidad de las entidades.

3. Presentación de la organización

La cooperativa de trabajo Mundo Reciclado Ltda. es una entidad perteneciente a la Rama de Comercialización del MTE, con oficinas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero sus integrantes se localizan en al menos 7 provincias de la Argentina. Según el Estatuto, tomando como referencia el objeto social, la entidad tiene como fin dedicarse a: a) la recolección en la vía pública y/u otros lugares, de todo tipo de material inorgánico, su transporte, acopio, recupero, reciclaje y colocación en los mercados en cualquiera de sus etapas de transformación y/o industrialización; b) dictado de cursos, capacitaciones y talleres de enseñanza en lo concerniente al objeto social.

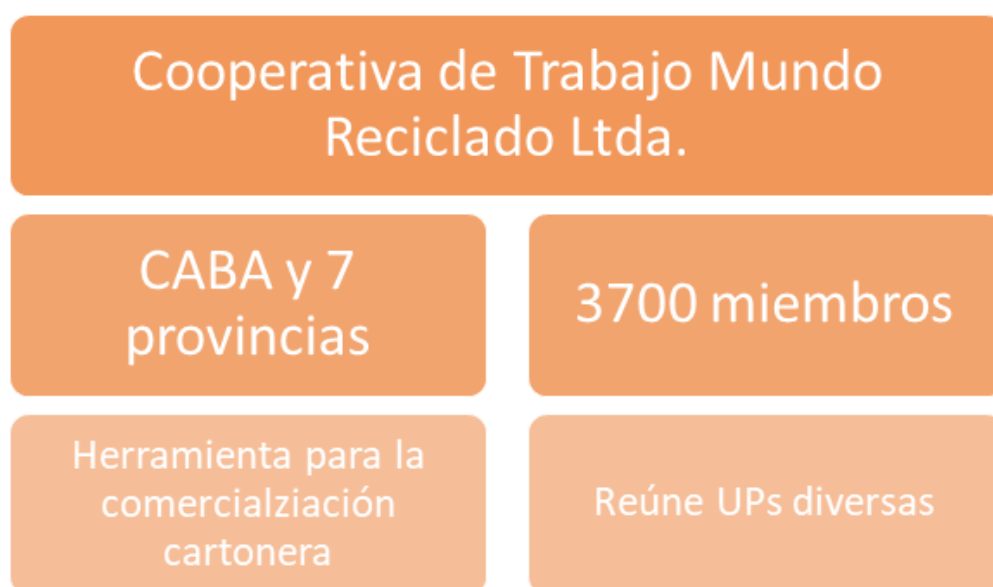
Nace con el objetivo de fortalecer la comercialización de los productos provenientes de la recuperación de diversos residuos (como cartón, plástico, vidrio, chatarra y aluminio) con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de las personas integrantes de la Rama de Cartoneros, y contribuir a ampliar la comercialización, incorporando servicios y productos elaborados a partir de materiales reciclados. Como línea estratégica se define la necesidad de mejorar las condiciones de los materiales recuperados para su venta.

Cuenta con 3706 personas integrantes (según conteo manual a partir de la nómina de asociados), que se localizan en diversas provincias y que integran UPs con diverso nivel de experiencia, estructura productiva y formalización. La premisa que guía la entidad, tiene que ver con la búsqueda

de escala en la comercialización a fines de mejorar las condiciones conjuntas y sortear una limitación en la fase de la venta.

La gestión administrativa y cooperativa se localiza en la CABA, en oficinas que se ubican en el edificio gestionado por la Unión de Trabajadores de la Economía Popular (UTEP), en el barrio de Constitución, entidad que el MTE integra.

Gráfico n°1: Características de la UP



4. Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad

4.1 Aspectos Socio comunitarios

¿Cómo surge la cooperativa?

La cooperativa surge para dar una respuesta a una necesidad de la Rama Cartonera: el desarrollo de la comercialización de sus productos, identificando allí una problemática, por lo que la misión es ser la herramienta comercial de esta. Su fin es la construcción de canales de venta que permitan mejorar las condiciones de trabajo y los excedentes económicos.

Mundo Reciclado se formalizó, obteniendo su matrícula por parte del INAES en 2017, pero comenzó a trabajar en 2019. En ese período se gestaron las estrategias que orientan la acción y se conformó el grupo de trabajo. Si bien aborda la venta de los productos y servicios que provienen de la Rama Cartonera, posee articulación con otras Ramas, principalmente en lo que concierne a compartir información administrativa, de gestión y herramientas que fortalezcan la comercialización de modo transversal al MTE, más allá de los productos provenientes de la recuperación de residuos.

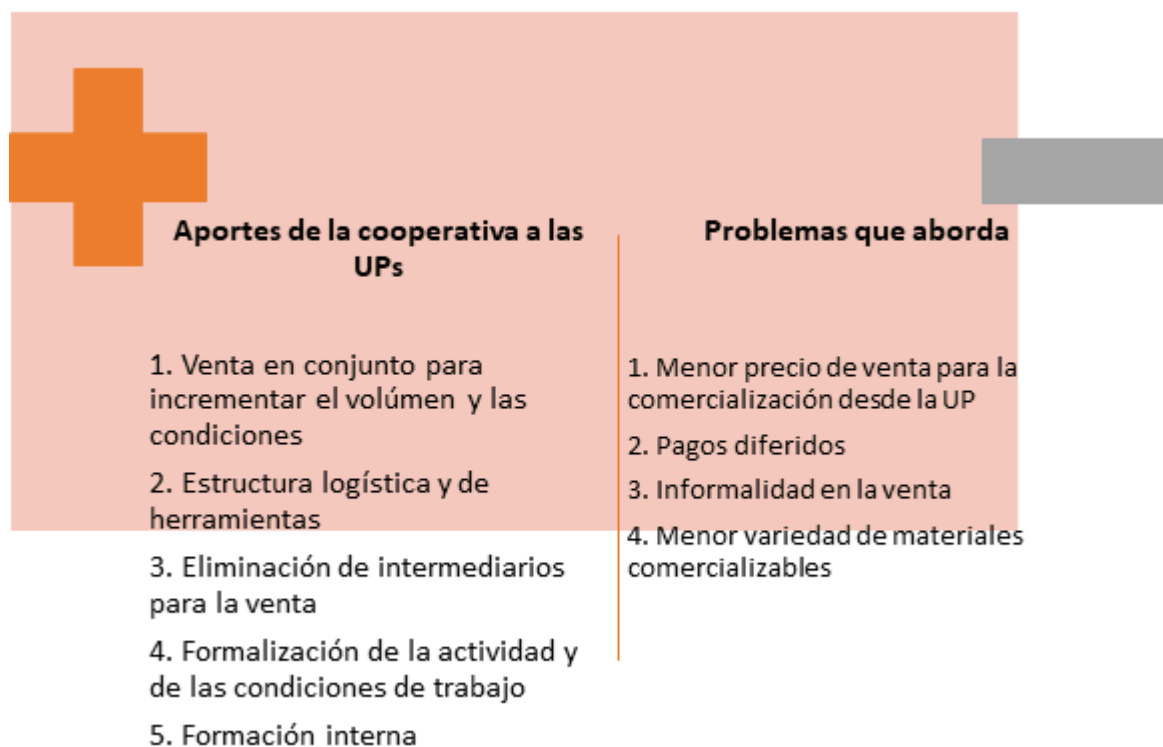
La cooperativa busca abordar la problemática propia de las formas de ventas tradicionales del sector. Dichos canales y mecanismos se caracterizan por la venta directa de las y los cartoneros a agentes

intermediarios. Estos actores se encargan de reunir volúmenes amplios a partir de las múltiples compras a individuos, acopiar dicho material y vender a las industrias (o a otros intermediarios, ya que se trata de una cadena de intermediación). Estos agentes disponen de una estructura que las personas de modo individual no poseen, como: espacio de acopio, prensa y balanza. En el sector a estos agentes se los denomina “galponeros”, y el objetivo de Mundo Reciclado es eliminar la necesidad de pasar por este tipo de intermediarios a la hora de vender sus productos, de modo tal que los y las cartoneras puedan acceder a mejores condiciones, al realizar ventas directas a industrias u otros clientes.

Mundo Reciclado entonces, facilita a los y las trabajadoras organizadas mejores condiciones gracias a la colectivización de la tarea. En este sentido, se sortean algunas condiciones impuestas por los galponeros, como: menor precio de venta al que se accede en comparación a la venta de productos en mayor volumen y calidad (la calidad está dada por la posibilidad de enfardar principalmente, y separar los materiales); pagos diferidos a 15 o 30 días, informalidad de las ventas, limitación de los materiales susceptibles de ser comercializados (hay una amplia gama, los galponeros suelen limitarse a unos pocos). Entonces, a través de la cooperativa se promueve la agrupación, el aumento del volumen y así la venta directa a la industria.

De este modo, la cooperativa posibilita, a partir de la organización: herramientas de trabajo, la logística, un sistema de control de materiales, herramientas administrativas y de gestión; permitiendo alcanzar un volumen más amplio y garantizar la calidad de los productos. Además, brinda la posibilidad de acceder a cuestiones como la inclusión financiera, formación, desarrollo y acceso a nuevos mercados, aspectos que serán profundizados más adelante.

Gráfico n°2: Problemáticas y abordajes desde la cooperativa a las UPs



¿Quiénes y cómo llegan a la cooperativa?

En el proceso de conformación se fueron sumando grupos productivos, con distinto grado de organización y formalización, ubicados en diferentes provincias de la Argentina¹. En los orígenes, se tomó como referencia la experiencia de una cooperativa de CABA, que había comenzado a dar los primeros pasos en el abordaje de la problemática de la comercialización.

En la actualidad, la cooperativa brinda estructura jurídica, fiscal, administrativa y de gestión integral a grupos pre cooperativos (entre 45 y 50). Estos grupos son diversos entre sí, tanto en tamaño, nivel organizativo, estructura disponible, emplazamiento territorial y algunos poseen otra figura jurídica².

En cuanto a la distribución por géneros, las personas entrevistadas manifiestan que la composición es de alrededor de 40% de mujeres y 60% de varones, destacándose que el cartonero es un sector con relevantes roles de referencias de mujeres.

¿Qué condiciones les brinda la cooperativa?

La cooperativa es una herramienta construida y diseñada para el sector cartonero. En palabras de una de las personas entrevistadas, encargada de la gestión integral: *"(...) es una herramienta [la cooperativa] muy propia del sector, primero hubo una organización política de cada UP, tener la voluntad de salir de lo individual e ir a lo colectivo, después llega la herramienta de comercializar colectivamente, ahí se avanza en lo administrativo, se parte de la condición organizativa inicial. Luego entra la posibilidad de contar con máquinas y herramientas esenciales; hay una enorme variedad en los que hace a las condiciones de cada grupo, algunas no tienen ni galpón, y se juntan las personas, va el camión, y entregan el material clasificado, y después tenés otras con plantas, con estructura"*.

En este sentido se destaca la relevancia de un Programa denominado Argentina Recicla, perteneciente al, en ese momento, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a través del cual se adquirió maquinaria básica, principalmente: enfardadora, balanza y autoelevador para varias UPs. Como política de la cooperativa se prioriza que cada UP acceda a estas herramientas de trabajo, que brindan un piso básico para la actividad *"(...) fue un período de crecimiento, permitió que los grupos que se comenzaban a organizar puedan transformar su trabajo, con esa estructura se transforma rotundamente el trabajo de un cartonero; permite enfardar, pesar, mover, tener un camión, esto permite mayor organización, más volumen, agregarle valor al material"*. El Programa funcionó a nivel

¹ Sólo indican los domicilios de 210 de asociados (de 8.633 que pasaron por la cooperativa) en el registro de asociados, por lo que no se puede identificar las provincias específicas en función de los libros.

² En algunos casos las UPs tienen otra figura jurídica además de la pertenencia a la cooperativa. Esto depende de las especificidades de cada experiencia, por ejemplo conforman una entidad para gestionar convenios propios con municipios y acceder a otras cuestiones inherentes a la tarea.

nacional en el período 2020 -2023 en la cartera de Desarrollo Social, y significó un salto cualitativo y cuantitativo en la comercialización³.

Por otro lado, parte de la compleja composición es la diversidad de las UPs que integran la cooperativa. En cuanto al acceso al Monotributo Social (MS) por ejemplo, desde el equipo de administración se busca que la totalidad cuente con este, como así también que dispongan del seguro de accidentes personales, pero enuncian que no pueden garantizar que la totalidad lo tenga al momento de la entrevista. Esta situación se ve reflejada en el anexo de gastos de los Estados Contables 2023: se destinó una suma de \$640.000 en conceptos de monotributo, y \$1.250.000 en 2022 (valuados a moneda constante de diciembre de 2023). El motivo que explica esta cuestión es económico. En 2024 se elimina el costo cero que tenía dicho Monotributo para titulares del Programa Potenciar Trabajo, muchas personas se dieron de baja, al momento de la realización de la entrevista se estima que dos tercios del total de las personas lo mantienen. Otro factor relevante que incide en disponer o no del MS luego del cambio de medidas nacionales al respecto, son las disposiciones y las prácticas provinciales. En la voz de sus protagonistas: *“hay hospitales en algunas provincias que rechazan atender a personas con MS, porque sostienen que hacen aportes a una obra social, entonces los derivan ahí, y eso es un problema para las personas”*. Actualmente, la cooperativa se encuentra llevando a cabo un proceso de análisis tras la caída de la cobertura por parte del Estado Nacional, evaluando cómo se puede garantizar la continuidad del pago.

Desde el equipo de gestión de la cooperativa hay un grupo que se encarga de dialogar con las UPs para fortalecer la importancia de continuar con el MS y fomentar la contratación del seguro de accidentes personales. A pesar de este trabajo, tampoco la totalidad de las personas están cubiertas. Finalmente, otra de las condiciones garantizadas por la cooperativa es el acceso a la bancarización, lo cual ha significado la inclusión financiera de las personas.

Otro aspecto que hace a este recorrido de conquista de mejoras laborales y reconocimiento y puesta en valor del trabajo, tiene que ver con el acceso a indumentaria de trabajo⁴, que no solo garantiza la seguridad en un trabajo de gran exposición, sino también el reconocimiento simbólico que genera cambios en las subjetividades. En este sentido *“la ropa de trabajo es súper importante, también los elementos de seguridad, genera pertenencia y reconocimiento social del trabajo cartonero, la indumentaria aporta en ese sentido, que el que cartonero sea percibido como alguien que trabaja, no un ciruja, genera otra percepción por la comunidad y esto tiene mucha importancia para las personas”*.

Un último elemento, vinculado a la comunidad que se destaca, es el trabajo de promoción ambiental que se desarrolla. Este es principalmente llevado a cabo por mujeres en su rol de promotoras ambientales. Ellas se encargan de desarrollar acciones puntuales en los distintos territorios. En dichas ocasiones (se menciona el ejemplo de un operativo denominado “Playas Limpias” en la Costa Atlántica por ejemplo), se promueve la formación de la comunidad y la sensibilización en torno a la separación de residuos en origen y a las buenas prácticas ambientales, acompañando las acciones

³ Solo se dispuso de los Estados Contables 2022 y 2023, por lo que no se puede establecer mayores comparaciones.

⁴ Cabe destacar que esta indumentaria es confeccionada por las UPs de la Rama Textil del MTE.

con material comunicacional. Este trabajo posee impacto en las diferentes localidades, pero también tiene un efecto de visibilización del trabajo cartonero y de empoderamiento de estas mujeres.

Otra práctica formativa que se ha impulsado desde la cooperativa y la Rama Cartonera en conjunto con el Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires, fue la formación en torno a Grandes Generadores de Residuos Sólidos Urbanos (GGRSU)⁵. Se desarrollaron instancias de capacitación en las que se analizaron estrategias para acceder a dichos mercados y se profundizó en sus características y singularidades. Esto se enmarca en una estrategia de formación integral, vinculada con un línea estratégica comercial que se propone la mejora continua de estos aspectos. En este sentido, la cooperativa cuenta con perfiles especializados en cuestiones ambientales y con un área específica que se dedica a GGRSU, sobre este punto se profundiza en el siguiente sub apartado.

Finalmente, podemos indicar que la actividad de la cooperativa y de las UP posee un impacto en la comunidad, lo cual se refleja en la transformación de las realidades de las personas, *“(...) acá cada historia es para una película, de pasar de vivir en la calle a manejar un camión, o una máquina; y lo que resta ver es que es un trabajo que se puede profesionalizar muchísimo más, podríamos estar teniendo un trabajo mucho más productivo con maquinarias si tuviéramos una inyección de dinero para desarrollar por ejemplo nuevos productos, como lo que se recupera del plástico, que se hace peletizado y luego la industria lo usa, nosotros podríamos hacer cualquier producto [señala un mate] del paletizado por ejemplo, tenemos proceso exitosos como bolsas de Lomas⁶. Es una experiencia que se puede replicar en otros lugares, evitando que se entierren los materiales y que se recuperen, con mejores condiciones para las personas, con poco se puede hacer mucho, pensá en el impacto ambiental de los residuos”*.

4.2 Aspectos socioproductivos

La cooperativa es en sí misma una herramienta de la Rama Cartonera como ya fue mencionado, cuyo objeto es la mejora de la comercialización, y por ende de la producción, para poder acceder a nuevos y mejores mercados. Si bien la coyuntura actual ha generado la caída de los precios de los productos, lo cual junto a la baja del consumo y la apertura de las importaciones, ha afectado fuertemente los ingresos (incluso generando que las personas busquen otras fuentes complementarias de ingresos y amplíen su jornada laboral).

A pesar de dicho contexto, la cooperativa viene desarrollando desde su inicio a la actualidad, diferentes estrategias de comercialización, ampliando y reconfigurando la cartera de clientes. En este

⁵ Según el Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires, se entiende por Generadores Especiales de Residuos Sólidos Urbanos a todos aquellos alcanzados por las Resoluciones OPDS N°317/20, N°139/13, N°137/13 y N° 85/14: supermercados, hipermercados, shoppings y galerías comerciales, establecimientos en los que se brindan los servicios de alojamiento u hospedaje, comercios, empresas de servicios, centros de distribución, universidades públicas y/o privadas, toda otra actividad privada comercial e inherente a las actividades autorizadas, y las dependencias de la administración pública, que generen más de mil (1.000) kilogramos de residuos al mes; unidades turísticas fiscales instaladas en el ámbito de los Municipios Costeros del Litoral Marítimo de la Provincia de Buenos Aires, emprendimientos urbanísticos denominados Clubes de Campo y Barrios Cerrados y establecimientos industriales.
https://www.ambiente.gba.gob.ar/contenido/residuos_s%C3%B3lidos_urbanos

⁶ Referencia a la Cooperativa de Trabajo Jóvenes en Progreso Ltda.

sentido se pueden mencionar las siguientes líneas estratégicas de comercialización, en orden de relevancia:

- Industrias que reprocesan materiales: principalmente plástico, cartón, vidrio, chatarra y aluminio.
- Grandes Generadores: la cooperativa cuenta con la certificación de Destino Sustentable que otorga el Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires. A través de esta pueden recolectar residuos de los denominados Grandes Generadores, certificando que estas empresas (supermercados, barrios cerrados, industrias, etc.) cumplen con la normativa ambiental tratando sus residuos adecuadamente y con apego a la normativa vigente. Esto permitió abrir una línea de comercialización que genera ingresos no solamente por los materiales, sino también por el servicio, lo cual repercute en mejores ingresos. A su vez, el desarrollo de este canal comercial formaliza y mejora cualitativamente el trabajo (por ejemplo con la exigencia de seguros personales). Se trabaja con hoteles, supermercados, cadenas de comida rápida, barrios cerrados; principalmente en la PBA, en donde la legislación establece una normativa que obliga a contratar a estas empresas los propios servicios de gestión de residuos. Esta estrategia se ha expandido a otros territorios, aunque en menor escala porque la disposición legislativa no lo establece.
- Convenios con municipios: en estos casos se articula con la UP correspondiente al territorio en cuestión.
- Servicio de certificación de toneladas de material recuperado: es una nueva línea en la que se está incursionando. Se ofrece a empresas que reutilizan, en diferentes porcentajes, material recuperado, y que para validarlo se trabaja en conjunto con una consultora. De este modo, a través de los certificados fiscales de venta de material recuperado que emite la cooperativa, la consultora certifica el proceso.
- Generación de productos propios con valor agregado. Entre estos se encuentra una línea de cuadernos, el desarrollo de la experiencia Ecopop, que es un emprendimiento dedicado a la comercialización conjunta de los productos y servicios de todas las Ramas del MTE.

Gráfico n°3: Estrategias de comercialización



En cuanto a los ingresos generados por la cooperativa, tienen el desafío de encontrar criterios unificadores que sean equitativos, considerando las realidades diversas de las UPs. Allí intervienen factores como la disponibilidad de materiales, que es variable en las diferentes localidades, las condiciones de trabajo, el tiempo dedicado a la jornada laboral, lo cual conduce a disparidades en todos esos sentidos. Desde la cooperativa se intenta buscar precios uniformes, lo cual en algunas ocasiones depende más de los clientes (que en ocasiones en diferentes provincias la misma empresa posee precios diferenciales). A pesar de estos aspectos se aplica un criterio de solidaridad, buscando fortalecer la integración y evitar disparidades entre los ingresos de las y los miembros. En términos de balance, el sector ha visto una caída del poder adquisitivo, con la disminución de la demanda y la baja de muchos de los complementos salariales. En términos generales, se indica en las entrevistas que a diciembre de 2023 se igualaba o superaba la línea de pobreza, y en la actualidad se bajó de dicha línea, *“ni aún trabajando el doble que en diciembre del año pasado ganas lo que ganabas hace un año”*.

A partir del análisis de los Estados Contables, se pudo identificar que los retiros de las personas asociadas, disminuyeron un 35% en 2023 con respecto al año anterior. En este sentido, se puede observar que en 2022, la retribución pagada comprendía un 89% del total de ventas de ese año, y en 2023, comprenden un 72%. Podemos observar entonces que la organización realizó un ajuste de su estructura, anclado en los retiros de excedentes de las personas asociadas.

Por otra parte, un aspecto fundamental de la estructura de la cooperativa, es que se posee un estudio de los costos generales y específicos: *“tenemos estudiados los seguros, los combustibles, los servicios, internet, trabajamos con un sistema de gestión que habíamos instalado en todas las plantas, brindando capacitaciones para que cada planta tenga una computadora y puedan gestionar en las coopes”*. Al respecto, sería conveniente identificar si poseen un estudio de costos o sistemas de gestión para administrar gastos. Hoy la cooperativa ha disminuido drásticamente sus ingresos y sus costos estructurales y variables se elevaron, la respuesta implementada es a través del ajuste de la retribución pagada a las personas socias, manteniendo a la totalidad de integrantes.

5. Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación

5.1 Asociativismo

La cooperativa posee una estructura de trabajo con diferentes roles y responsabilidades. En primer lugar cuenta con 3 personas que tienen a su cargo un conjunto de UPs, la adjudicación está organizada por región, y se encargan del seguimiento integral de cada uno de esos grupos. Luego, hay una persona encargada de coordinar a esas 3 personas que son referencias regionales, y que realizan tareas de: seguimiento de las ventas de las UP, clasificadas en directas e indirectas: las directas son las que van de la UP a la industria, que pueden originarse en la propia UP (en caso de que cuente con estructura adecuada y suficiente); y las indirectas, que van de la UP (cuando no disponen de estructura) a un nodo central en la Localidad de Avellaneda, en donde se enfarda y acondicionan los materiales.

Por otra parte, ese equipo a su vez dialoga con las personas (2) responsables de la logística. La estructura logística actualmente dispone de 4 camiones, 2 destinados a distancias cortas y otros 2 a largas, que hacen los traslados de los materiales desde las UP que lo requieren al nodo de Avellaneda o a las industrias. El equipo logístico a su vez hace el seguimiento de otras ventas a industrias que disponen de sus propios camiones

Por otra parte, hay un equipo administrativo responsable de los pagos a los y las socias. Se efectúan 2 pagos al mes a cada persona, en base a un calendario anual para evitar superposiciones. Cada UP es responsable del envío de las solicitudes de pago, en donde se especifica el detalle por asociada o asociado, la cooperativa se encarga del control de esas solicitudes y de emitir los pagos por transferencias bancarias.

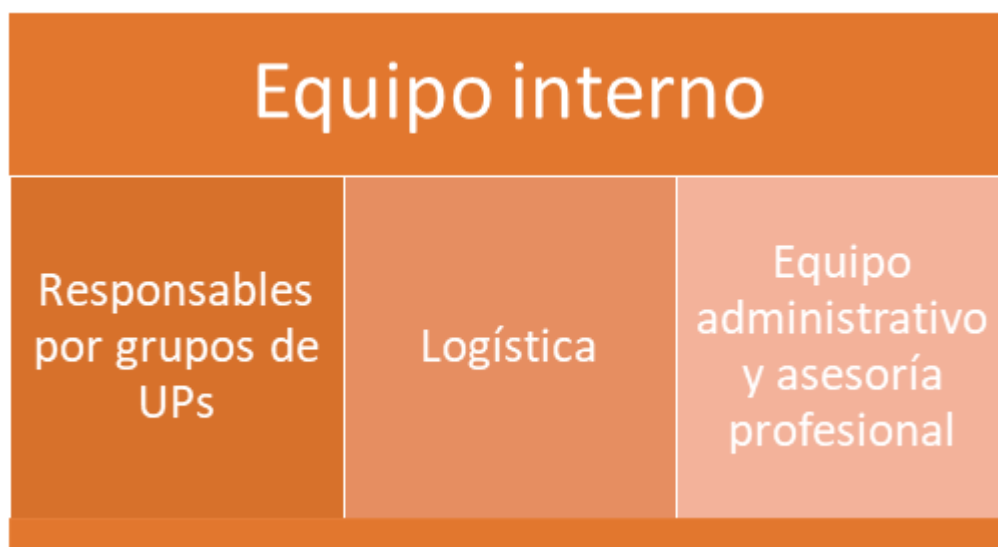
Además cuentan con un equipo de abogados, que trabaja con el Movimiento en general, que son los responsables de la revisión de convenios, que articulan a su vez con los referentes de cada región (responsables de las rendiciones de los convenios).

Por último hay un equipo que realiza la gestión contable, de ventas y facturación.

Por otra parte, está el Consejo de Administración y cada UP tiene 2 personas de referencia, una que se encarga de aspectos de gestión y administración, y una de los aspectos políticos. Estos roles se construyen en base a la trayectoria, la participación, la militancia y el compromiso. Estas personas referentes tienen a su cargo la articulación entre las UPs, quienes tienen más experiencia asumen roles de formación al grupo que se inicia, fortaleciendo de este modo el acompañamiento en los procesos de colectivización.

Finalmente el equipo se completa con un ingeniero y con contadores externos. El ingeniero realiza el seguimiento del mantenimiento de maquinarias y promueve las acciones preventivas en las plantas, además es el responsable de impulsar las capacitaciones cuando se introduce maquinaria. Como política de la cooperativa, se impulsa que cada UP tenga un referente técnico, a partir de los intereses personales, a quien se lo promueve en la formación y capacitación. En el caso de los contadores, estos no participan en decisiones y son externos a la cooperativa.

Gráfico n° 4: Equipos internos de trabajo



5.2 Gestión Colectiva

La cooperativa trabaja en dos planos por las características de la tarea. Por un lado, los equipos mencionados con roles técnicos y de gestión, que son formados en las tareas que asumen. Estas personas a su vez, articulan con referentes de la Federación de Cartoneros, involucrando aspectos políticos y administrativos para la toma de decisiones. Cuentan con diferentes instancias para decidir e implementar las líneas de acción. Por un lado, hay una Mesa que se reúne con frecuencia semanal, que tiene un carácter político; y por otro lado, un equipo administrativo que implementa las decisiones tomadas en la Mesa mencionada. A su vez, las decisiones operativas cotidianas son tomadas por el propio equipo de gestión.

Finalmente hay instancias asamblearias, a la que se promueve que asistan referentes y miembros de la mayor parte de las UPs. También se impulsan los viajes entre UPs de distintas provincias. Estos tienen el objetivo de intercambio y socialización de experiencias entre referentes históricos y experiencias más recientes.

Por su parte, el Consejo de Administración posee la siguiente distribución según género:

Presidente: varón

Secretaria: mujer

Tesorero: varón

Síndico titular: varón

Síndico suplente: mujer

6. Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos

La cooperativa posee como línea estratégica la búsqueda de recursos para el fortalecimiento del sector cartonero. En este sentido se han gestionado fondos públicos en diálogo con el ex Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Producción y el Consejo Nacional de Inversiones. A través de estos se ha dado prioridad a lo que se entiende como una estructura básica para cada UP: enfardadora, balanza y autoelevador, promoviendo lo que se considera un “piso mínimo de trabajo” equitativo entre las UP. Con estos subsidios se adquirieron principalmente estas herramientas y los camiones mencionados, como consecuencia permitió la incorporación de más personas a las UPs a través del fortalecimiento de la estrategia comercial. No se pudo acceder a los documentos de estos subsidios.

Otra experiencia singular fue a través de la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI) dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (actualmente disuelta). Al respecto se destaca que la experiencia tuvo algunas dificultades, principalmente porque la Comisión entregaba fondos para entregas de créditos individuales, a tasas subsidiadas. En el caso de la cooperativa buscó dar respuestas a la disponibilidad de liquidez para la comercialización (las UPs entregaban materiales recuperados a cambio). Este circuito no se adecuaba específicamente a los requisitos de rendición, que se orientaban a individuos, lo cual dificultó la ejecución y rendición. Sin embargo, en voces de los referentes, facilitó una necesidad del sector que es la disponibilidad de capital de giro.

Otro Programa relevante fue el Potenciar Trabajo (PT), que implicó un importante impulso, porque para sostener la estructura se necesita la ejecución principalmente de dos tipos de trabajo: el de recolección en la vía pública, y el procesamiento, clasificación y enfardado de los materiales en las plantas. En ese sentido, poder cubrir todas esas horas es una meta muy compleja para cada UP, por lo que el PT fue un potenciador de la actividad con los recursos que ponía a disposición, constituyendo el 50% o menos de la totalidad del ingreso (variable según provincia) hasta 2023. En la actualidad, sin actualizaciones y con la pérdida del PT en muchos casos, todo el trabajo se sostiene con lo que se recolecta, conduciendo a la desorganización de parte del trabajo y bajas de muchos integrantes (4900 bajas desde octubre de 2023 a partir del análisis registrado en los libros). Sin el PT se asiste a un proceso en el que el riesgo es que se desarme la estructura que se tenía, dividida en roles de recolección, logística y planta, implicando en muchos casos la necesidad de jornadas más extensas de trabajo, abarcando más de un rol. Hoy se estima que en promedio el PT representa entre el 10% y el 20% del total de los ingresos de cada persona. Esta información relevada en las entrevistas no condice con el análisis de los Estados Contables de 2023, en donde se estima que cada asociado percibió una retribución mensual promedio de \$14.203, el cual representaría un 18% del Potenciar Trabajo (\$78.000 a valores actuales).

Por otra parte, continuando con el análisis de los Estados Contables, en 2022 los ingresos por ventas representaron un 89% del total, y los subsidios un 11%;. Dicha relación se modifica en 2023, representando las ventas un 59%, y los subsidios un 41%. En la misma línea, los mismos reflejan que en 2023, las ventas cayeron en un 20% y los subsidios aumentaron en un 254%.

En términos de proyección y aprendizajes, se sostiene en primer lugar que el sector cartonero “*es el último eslabón*”, por lo que el piso de partida es muy bajo y las inversiones necesarias para modificar la estructura de trabajo no son elevadas. El desafío en la actualidad es sostener las estructuras

conseguidas que con la caída de los ingresos - 20% menos de ingresos por servicios en 2023 respecto de 2022- resulta complejo.

En cuanto a herramientas que mejoren la situación, se menciona la necesidad de políticas públicas que atiendan la situación financiera de capital, y generar nuevas y más amplias herramientas de comercialización. Asimismo el impulso de normativas como la Ley de Envases⁷ implicaría beneficios al sector.

7. Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento

La cooperativa realiza estrategias que vienen cumpliendo con los objetivos, principalmente trabajar la comercialización, y lograr a través del fortalecimiento de las prácticas colectivas, la mejora en las condiciones económicas de los y las miembros.

Se visibiliza una estructura de gestión, implementada por técnicos y profesionales con formación adecuada, que están desarrollando a través de una mirada estratégica, un plan de trabajo. El desarrollo de las líneas de comercialización les ha permitido encontrar nuevos nichos de mercado y formarse en áreas específicas. Todo esto es acompañado de un proceso de profesionalización, del pasaje de “*de ciruja a trabajador*”, que se identifica en la identidad colectiva, en las prácticas y procesos.

Por otra parte, existen sólidas articulaciones políticas, tanto a nivel nacional como con el ámbito internacional, siendo parte de organizaciones de segundo grado internacionales, asumiendo roles de referencia en dicho espacio, como la Alianza Internacional de Recicladores.

Asimismo, la identidad y la visibilización es una consecuencia del trabajo organizado y continuado a lo largo de décadas.

La perspectiva comercial es el aspecto más sobresaliente del trabajo, ha generado nuevas líneas de comercialización y profesionaliza el trabajo, notándose interesantes perspectivas para ampliar y profundizar los canales de venta. Sin embargo, requiere de inversiones para fortalecerse, principalmente en estructura básica para cada UP, pero también inversiones que permitan ampliar el ciclo de los residuos, pudiendo incursionar y multiplicar experiencias recientes de generación de nuevos productos. Asimismo, se destaca la centralización de la comercialización desde el Movimiento, a través de un proyecto específico. Es recomendable continuar y fortalecer esa línea de trabajo.

Estas estrategias comerciales, además de contar con una proyección, se sustentan en un análisis de la estructura de costos y herramientas administrativas que dan cuenta de un trabajo profesional que

⁷ La iniciativa constituye un abordaje integral que busca saldar una deuda histórica. En Argentina se producen cerca de 50.000 toneladas de residuos por día, en tanto los envases representan 25% de los residuos sólidos urbanos y el 60 % de los domiciliarios. De ahí la necesidad de regular su adecuada gestión.

El proyecto trabaja sobre el paradigma de responsabilidad extendida a las y los productores y procura incorporar los costos ambientales de los envases a lo largo de su ciclo de vida: extracción de materiales, producción, distribución, consumo y desecho. Prioriza la reutilización, el reciclado y otras formas de valorización; alienta una forma de fabricación que tienda al diseño de productos amigables con el ambiente y genera obligaciones a las y los productores para el tratamiento de los envases mediante distintos mecanismos. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-volvio-presentar-el-proyecto-de-ley-de-envases-con-inclusion-social-en-el-congreso-de-la>

dispone de los recursos idóneos para llevarlo a cabo, considerando la complejidad en términos territoriales y la amplitud numérica de UPs con una gran diversidad entre ellas.

Otro aspecto destacable es la promoción de la integración entre las UPs que integran la cooperativa, a través de la socialización de experiencias, visitas, viajes e intercambios en diversos espacios, se promueve que las nuevas UPs se vinculen con referentes de otras, para de este modo intercambiar y acercar saberes. En este sentido, también la promoción de referencias hacia adentro de cada UP (técnica, política y administrativa), promueve liderazgos descentralizados hacia adentro de los grupos, lo cual va en sintonía con la gestión colectiva, alejándose de prácticas más personalistas.

A modo de hoja de ruta para el fortalecimiento de algunos aspectos técnicos, se sugiere:

1. Sistematizar los proyectos, convenios y subsidios recibidos.
2. Evaluar financiamientos para desarrollo de nuevos eslabones de la cadena de valor que permitan avanzar en esta estrategia comercial.
3. Ampliar el desarrollo de un plan de negocios a partir de identificar nichos de mercados y analizar posibilidades de nuevos productos a desarrollar.
4. Diseñar estrategias sistemáticas de intercambio de experiencias entre UPs, que promuevan el acompañamiento permanente a las UP que se inician.
5. Elaborar recibos de retribución: emitir los mismos para tener documentación de respaldo, tanto para la cooperativa como para personas asociadas. Se recomienda su emisión a través de la web del INAES.
6. Fortalecer el sistema de distribución de ingresos equitativos según localización, en base a un esquema de subvención cruzada, que considere los diversos ingresos generados en las diferentes provincias.
7. En cuanto al registro de asociados, considerando el volumen de movimientos que posee, se recomienda el uso de "Registro de asociados en línea" a través de la web de INAES, para una sistematización más eficaz.
8. En cuanto al reconocimiento de subsidios, a partir de los Estados Contables analizados, no se devengan los ingresos según NIC (Norma Internacional de Contabilidad) 20. La misma establece que las subvenciones recibidas se reconocen como resultado en la medida de que se hayan efectivamente cobrado y cumplimentado las condiciones ligadas a aquellas, de modo que el reconocimiento de ingreso se compense con los costos relacionados. Podemos ver que no se toma este criterio ya que los montos registrados como ingresos y egresos vinculados a subsidios deben ser iguales, y tanto en 2022 como en 2023, estos difieren. Se sugiere revisar estos aspectos.
9. En relación a la distribución de excedentes, cuando en asamblea, se decide distribuir los excedentes repartibles (según artículo 42 Ley 20.337) a la cooperativa, este monto debe asignarse a una cuenta llamada "Reserva especial" y no "Resultados Acumulados", ya que se puede generar confusión de que corresponda a excedentes pendientes de tratamiento (RT N° 24 FACPCE). Se recomienda su revisión y adecuación a la normativa.
10. En relación a los bienes de uso, existen compras registradas como gastos (equipos de computación, electrodomésticos y maquinarias y herramientas). En 2023, del total de bienes de uso comprados, el 77% se registró como gasto.

8. Fotos



