



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 TEXTIL ARGÜELLO LIMITADA

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

BERISSO, LA PLATA, PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Diciembre 2024

Índice

1. <u>Presentación general y objetivos</u>	2
2. <u>Abordaje metodológico</u>	3
3. <u>Presentación de la organización</u>	3
4. <u>Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad</u>	4
4.1 <u>Aspectos sociocomunitarios</u>	4
4.2 <u>Aspectos socioproductivos</u>	7
5. <u>Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación</u>	9
5.1 <u>Asociativismo</u>	9
5.2 <u>Gestión Colectiva</u>	10
6. <u>Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos</u>	11
7. <u>Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento</u>	12
8. <u>Fotos</u>	14

Nombre: Textil Argüello

Rama: Costureros, indumentaria y textil

Inicio del proceso de conformación: 2015

Año de constitución legal: 2018

Figura jurídica: Cooperativa de trabajo

Localización: La Plata, Provincia de Buenos Aires

Cantidad de integrantes: 452

Principales líneas de trabajo:

- 1.- Confección textil industrial en serie, confección de ropa fina, lencería, uniformes, indumentaria deportiva, blanquería, alfombras, tapizado, entramado, confección en cuero, diseño y realización de modelos de temporada, trabajos a medida, bordados, tejidos y todo tipo de accesorios para la indumentaria.
- 2.- Confección, producción elaboración y comercialización de todo tipo de indumentaria con estampado.
- 3.- Estampados con plancha industrial: plastisole, glitter, sublimados, degradés, papel metalizado, efecto gamuza, entre otros.
- 4.- Serigrafía en diseño, impresión, asesoramiento artístico y comercial.
- 5.- Dictado de cursos, enseñanza de oficio, desfiles y presentaciones.

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 a 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 tres 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: documentos de planificación y de rendición de proyectos para la recepción de subsidios estatales; Estados Contables legalizados por Consejo de Ciencias Económicas, con el fin de relevar: niveles de ingresos por fuente (ventas de bienes/servicios, subsidios y otros ingresos), anexos de bienes de uso y de gastos y la evolución de la cuenta de retiros a lo largo de los distintos ejercicios. Por otra parte, cuando estuvo disponible, 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; recibos de retribución de personas asociadas para constatar el otorgamiento de los mismos y datos formales consignados; 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, 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 Textil Argüello Ltda. es un conjunto de Unidades Productivas (UPs) compuesta por talleres textiles y el Polo Textil Argüello perteneciente a la rama de Costureros, Indumentaria y Textil del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE), ubicada en el Polígono Industrial de Berisso, en la Provincia de Buenos Aires. Berisso, originalmente fue un barrio obrero de la ciudad de La Plata, que obtuvo su autonomía en 1956. Su desarrollo estuvo ligado a la expansión de la industria frigorífica, con los saladeros y los frigoríficos Swift y Armor, que fueron de gran relevancia económica y llegaron a contar con una red ferroviaria propia para el transporte de la producción. Sin embargo, tras la última dictadura cívico-militar y el cierre de Swift, la ciudad experimentó un significativo declive, principalmente de cuestiones de infraestructura.

En este contexto, el Polígono Industrial de Berisso, que alberga a diversas entidades, parcialmente abandonado, dentro de su estructura arquitectónica en el sexto piso alberga al Polo Textil Argüello.

Este proyecto nace en 2015 como un proceso asociativo que agrupa a varias familias con experiencia en el oficio textil provenientes del “Bosque” y de parques de la Ciudad de La Plata. En 2018, tras un extenso proceso legal, la cooperativa obtiene la autorización para funcionar por parte del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, (ASPO) debido al COVID-19, la cooperativa llegó a contar con más de 500 personas asociadas, aunque actualmente tiene registrados 452 miembros.

El Polo Textil Argüello se presenta como un espacio especializado y centralizado en la producción, acopio, distribución, comercialización y formación en el oficio textil del MTE. Además, actúa como el centro de toma de decisiones de la cooperativa. Junto al polo, existen también "talleres textiles" autónomos circundantes que, si bien cumplen con funciones de formación y producción, aunque valiosos en su contribución, operan con recursos y procesos más limitados, lo que influye en su capacidad para alcanzar altos niveles de especialización y organización.

Desde la observación y con la confirmación de las personas entrevistadas en el espacio se ven distintos elementos de trabajo de otras UPs que han cerrado sus puertas.

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

4.1 Aspectos Socio comunitarios

¿Cómo surge la cooperativa?

El origen del grupo, que luego se transformaría en una cooperativa, se inicia en el 2015 a partir de la iniciativa de un grupo de 4 o 5 personas que tenían experiencia en el rubro textil. Al no contar con un espacio físico propio donde poder desarrollar sus proyectos, optaron por reunirse en el “Bosque” y, posteriormente, en diversos parques cercanos, con el objetivo de pensar y encontrar formas de superar las dificultades que enfrentaban. Estas primeras personas tenían experiencia de trabajo con el esquema de "fasón", es decir, como tercerizadores de marcas comerciales de indumentaria, realizando solo una parte del proceso de producción y percibiendo una remuneración extremadamente baja en comparación con el precio final de venta de los productos.

Dado que no disponían de recursos para acceder a un lugar físico donde poder realizar su trabajo, tomaron la decisión de colectivizar sus esfuerzos para financiarse. Empezaron a organizar actividades de recaudación de fondos, como rifas y “polladas”, con el objetivo de conseguir los fondos necesarios para su proyecto. A medida que avanzaba el tiempo, en 2017 comenzaron a sumar nuevos miembros al grupo, principalmente a través de lazos familiares y conexiones cercanas, lo que permitió ampliar su base y fortalecer la organización. El objetivo de este grupo, además de generar su propia autonomía económica, era también disputar con el Estado, en sus diferentes niveles, para solicitar apoyo y visibilizar las necesidades de quienes trabajan en el sector textil.

Fue en este contexto en el que el grupo decidió formalizar su trabajo, y en 2017 fundaron la cooperativa, buscando consolidar sus esfuerzos y afianzar su presencia en el ámbito laboral y social.

¿Quiénes y cómo llegan a la cooperativa?

El proceso de incorporación de nuevos miembros a la cooperativa se basa en elementos clave como las redes comunitarias, que incluyen vínculos de parentesco y proximidad, así como la curiosidad de las personas que transitan por el barrio. En palabras de uno de los entrevistados: *“las personas pasaban por la puerta, entraban, y tal vez a las dos semanas se iban, pero luego regresaban”*. Las escuelas de oficios desempeñan un papel crucial en este proceso, al cumplir con una doble función: la formación de habilidades y el acceso a oportunidades laborales. Por ejemplo, en el área de serigrafía, se capacita a personas sin conocimientos previos, y se han dado experiencias de articulación con la Rama de Liberados del MTE, con el objetivo de que adquieran un oficio que les permita generar autonomía y eventualmente constituir su propio emprendimiento.

Es importante señalar que el Polo Textil, como espacio centralizado y especializado en la producción textil, exige saberes técnicos específicos o experiencia previa en el rubro. No obstante, existen diversos talleres textiles distribuidos por diferentes zonas que ofrecen espacios más accesibles para personas que están iniciando o desarrollando el oficio. Durante el ASPO, la cooperativa experimentó su máximo pico de trabajo, especialmente debido a una licitación con el Estado Nacional para la compra de insumos para el sistema de salud, lo que llevó a la incorporación de nuevos miembros.

Además, las políticas públicas de complemento al trabajo, como el Programa Argentina Trabaja y el denominado Nexo¹, han sido un factor atractivo para las personas que necesitan asistencia económica y, al mismo tiempo, tienen interés en prestar un servicio. En este sentido, la cooperativa mantiene altos estándares en cuanto al cumplimiento de la contraprestación, tal como señalan los entrevistados.

Uno de los aspectos claves del crecimiento del MTE, fue debido a las obras de mejoras en los distintos barrios aledaños, fundamentalmente a través de proyectos de urbanización a través de la Secretaría de Integración Sociourbana (SISU), lo que les otorgó mayor visibilidad y reconocimiento, generando confianza en la comunidad.

¿Qué condiciones les brinda la cooperativa?

El sector de la producción textil a través de “tercerizadores” o bajo la modalidad de “fasón” se caracteriza por un entorno laboral precario en el que las personas trabajadoras, en su mayoría, operan desde sus hogares. Estas se ven sometidas a jornadas laborales extensas para cumplir con los parámetros de producción impuestos, lo que afecta su bienestar. Los llamados “talleres” en los que desarrollan su actividad suelen encontrarse en condiciones insalubres, muchas veces sin acceso a luz natural, lo que dificulta la noción del tiempo. Las condiciones de seguridad en estos ambientes son deficientes, con una red eléctrica precaria, lo que aumenta el riesgo de accidentes, como incendios en las viviendas que funcionan como talleres. Además, la exposición a la inhalación de polvos y productos químicos, así como la falta de ergonomía en los espacios de trabajo, representan un grave problema para la salud de los y las trabajadoras.

¹ En el apartado 6 referido a políticas públicas profundizaremos.

A esto se suma la informalidad laboral y la falta de registro de la actividad económica, lo que genera diversos problemas adicionales. Por un lado, los y las trabajadoras enfrentan el hostigamiento policial, lo que los obliga a despachar la producción en horarios nocturnos para evitar ser detectados. Por otro lado, la informalidad también les impide acceder a derechos laborales esenciales, como la cobertura de obra social o la posibilidad de realizar aportes jubilatorios.

En este contexto, la cooperativa surge como una alternativa para mejorar estas condiciones. Uno de sus principales objetivos es abordar los problemas mencionados, con énfasis en la regularización de la situación laboral y la mejora de las condiciones de trabajo. Hasta 2023, la mayoría de los integrantes de la cooperativa contaban con Monotributo Social, lo que les permitía acceder a ciertos beneficios. Sin embargo, la situación se ha complejizado debido a las nuevas normativas que han generado la suspensión de beneficios a algunos trabajadores o han incrementado los costos (esto lo profundizaremos del apartado seis). Actualmente, los miembros de la cooperativa cuentan con un seguro de responsabilidad civil y accidentes personales, lo que les proporciona una herramienta ante posibles accidentes o enfermedades profesionales².

Una de las mejoras destacadas es la reducción de la jornada laboral a 8 horas, lo que también les ha permitido organizar sus tiempos de manera más flexible. Según relatan los entrevistados, les ha dado la posibilidad de disfrutar de tiempo de calidad con sus hijos e hijas, como es el caso de un trabajador que menciona: *“Gracias a la cooperativa, puedo ir al parque un domingo con mi hijo”*.

Asimismo, las ventas realizadas por la cooperativa han aumentado progresivamente, rompiendo con las prácticas informales y favoreciendo la inclusión financiera de los trabajadores, posibilitando que los pagos se realicen a través de transferencias bancarias, lo que contribuye a una mayor transparencia en las transacciones. Además, la cooperativa ha facilitado el acceso de los miembros a diversos servicios, como campañas de ANSES, atención en salud y la obtención de documentos como el DNI, entre otros.

Un aspecto clave en la mejora de las condiciones laborales es el diseño y distribución del espacio de trabajo en el polo textil. Gracias a la colaboración con profesionales de diversas universidades, se han optimizado los espacios para la circulación y la distribución de maquinaria, respetando y superando los estándares de la normativa vigente. Es relevante destacar la incorporación de luz natural a través de ventanales, la disposición de sillas ergonómicas y la altura de las máquinas, lo que mejora la comodidad y seguridad. La instalación eléctrica está en condiciones adecuadas, y se ha implementado señalización clara y visible. Además, los matafuegos están fácilmente accesibles y a la vista.

La cooperativa también cuenta con un espacio adecuado para baños y duchas que se encuentran en buen estado, y un salón comedor y cocina en los que se ofrecen diversas comidas, organizadas por miembros de la cooperativa con roles definidos. En cuanto a la estructura organizativa, la administración y las oficinas están ubicadas junto al taller, pero no en modalidad de panóptico³, como suele ocurrir en otras experiencias de este tipo.

En términos de sostenibilidad económica, se puede afirmar que hasta mediados de 2023 los ingresos generados por la cooperativa eran considerados “suficientes”, complementados por el potenciar trabajo. No obstante, en 2024 las ventas han disminuido considerablemente debido a la apertura de importaciones. Desde la UP mencionan que los productos provenientes de China son de una calidad inferior, aún no requerida por el mercado que se encuentran insertos. Sin embargo, especialmente

² Estos seguros para personas humanas actúan de modo similar a una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) para trabajadores y trabajadoras en relación de dependencia.

³ En el rubro manufacturero textil, se utiliza una disposición del espacio que permite a quienes ocupan roles jerárquicos, la posibilidad de visualizar y controlar la ejecución de las tareas

desde la zona del Desierto de Atacama en Chile, la producción textil reviste calidad y precios más competitivos que los que puede ofrecer la industria argentina, lo que ha afectado la competitividad del sector. Además, el congelamiento del programa Potenciar Trabajo ha llevado a muchos trabajadores a optar por regresar a la modalidad de trabajo en sus hogares. Esta tendencia es evidente al observar los diversos elementos de trabajo de talleres textiles de la Rama que han tenido que cerrar debido a la crisis.

Finalmente, la cooperativa ofrece espacios de formación que constituyen un incentivo para promover la especialización dentro del rubro, generando así una identidad y fortaleciendo la cohesión del grupo. En resumen, la cooperativa ha logrado avances significativos en la mejora de las condiciones laborales y en la inclusión de los trabajadores en el sistema formal, pero enfrenta desafíos importantes debido a las fluctuaciones económicas generales y específicas del sector textil, especialmente en el precio de insumos y materia prima, y sumado a ello, la consecuente apertura de importaciones que llevan los márgenes de contribución hacia la baja.

4.2 Aspectos socioproductivos

En lo que respecta al ámbito socio-productivo, la UP presenta dos objetivos claves: en primer lugar, otorgar derechos a quienes allí trabajan, históricamente sujetos a condiciones laborales precarias y flexibles; y, en segundo lugar, promover la competitividad dentro del sector, alineándose con los parámetros del mercado. La cartera de clientes de la cooperativa ha experimentado fluctuaciones a lo largo del tiempo, destacándose la experiencia significativa que vivieron durante la pandemia COVID-19, cuando el Estado Nacional convocó a la UP a realizar la producción de barbijos quirúrgicos y descartables, tapabocas reutilizables, camisolín, cofia, cubrebotas, sábanas y frazadas, lo que estableció un pico de ingresos y la generación exponencial de puestos de trabajo.

Actualmente, las ventas al Estado Nacional han disminuido significativamente, mientras que las compras del Municipio son esporádicas y de bajo volumen. En contraste, las ventas al Estado Provincial mantienen una mayor relevancia, aunque la cooperativa enfrenta dificultades para realizar proyecciones financieras debido a la incertidumbre inherente a los cobros cuando se trabaja con entidades estatales en sus distintas instancias. En la actualidad, la mayoría de la producción se destina al sector privado mediante un sistema de ventas centralizado, en el que los socios de la cooperativa gestionan relaciones comerciales con grandes marcas. A su vez, algunos trabajos no forman parte del sistema centralizado, ya que los y las socias pueden utilizar el espacio para realizar encargos particulares, siempre con la intención de centralizar progresivamente los productos y clientes.

Un aspecto relevante en la gestión de la cooperativa es su papel en la negociación tanto con proveedores como con clientes, evaluando las oportunidades bajo criterios de conveniencia. En la actualidad, la cooperativa se encuentra en una posición en la que se ve obligada a aceptar trabajos debido a la situación económica y la presión generada por los bajos precios que prevalecen en el mercado, exacerbada por la apertura de importaciones. La cooperativa ha logrado avanzar en su intento de romper con la lógica de los tercerizadores, es decir, aquellos que median entre la producción y la venta al cliente final. Este proceso fue complejo al principio, especialmente al tratar de negociar precios con grandes marcas. Un ejemplo significativo de este cambio es que la cooperativa produce desde hace años un volumen considerable de prendas (10.000 unidades cada 20 días) para un gran supermercado de primera línea, lo que evidencia la capacidad de producción y la confianza depositada por grandes marcas en su trabajo.

Por último, la cooperativa, tanto en su rama textil como en la de comercialización, está desarrollando una marca propia denominada “Carpincho”. Esta iniciativa tiene como objetivo generar producción local de alta calidad, a la vez que transmite la realidad de los trabajadores textiles, mostrando la historia detrás de cada prenda. Por otro lado, revista la apertura de un canal de venta en donde la contribución marginal unitaria es mucho mayor que la que proviene de la venta a privados.

Gráfico°1: Distribución de cartera de clientes.



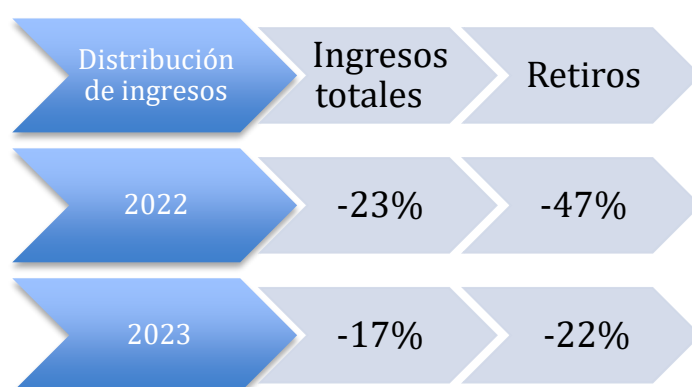
En términos de costos, la cooperativa maneja una estructura de costos variables que le permite tomar decisiones económicas fundamentadas en las propuestas de venta, aunque carece de un análisis financiero real. Dentro de esta estructura, se establecen porcentajes relativos a los costos logísticos, los cuales se discuten de manera colectiva, pero no se realizan amortizaciones ni se conoce el punto de equilibrio. Además, la cooperativa no lleva a cabo proyecciones económicas ni financieras formales. Por otra parte, la incorporación de un camión, a través de un subsidio, para el transporte de mercadería ha permitido resolver problemas logísticos, como los costos asociados con las ventas a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que previamente resultaban insostenibles debido a los márgenes tan reducidos. Este avance ha abierto la posibilidad de acceder a nuevos mercados.

En cuanto a la remuneración, los retiros de los y las miembros se realizan de acuerdo con las ventas generadas por cada proyecto. No obstante, existen algunos roles dentro de la cooperativa que reciben una remuneración mensual fija.

Gráfico °2 distribución de ingresos según Estados contables



Gráfico °3 Variaciones de Ingresos totales y retiros según Estados Contables, en términos reales.



En cuanto a los retiros, en el año 2022 había 101 personas asociadas, por lo que cada persona asociada percibía una retribución mensual promedio de \$223.391, con respecto a 2023, el número de personas asociadas aumenta a 452, lo que da una retribución mensual promedio de \$33101.

Si lo comparamos con el Salario Mínimo Vital y móvil en 2022 el promedio mensual era un 16% superior, pero ya en 2023, representaba un 79% inferior.

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

5.1 Asociativismo

La UP ha logrado establecer una distribución de roles internos que facilitan su funcionamiento y, al mismo tiempo, brindan apoyo a los talleres textiles; las personas entrevistadas reiteran la premisa de “formarse entre todos”. Un aspecto clave de esta organización es la rotación de roles entre sus miembros. Aunque existen personas con experiencia previa, especialmente en la producción textil, que asumen el rol de encargados en las diversas áreas, es importante destacar la labor que realizan aquellos que tienen contacto directo con los clientes y proveedores. Estos integrantes cumplen una tarea fundamental: negociar precios y establecer acuerdos que resulten beneficiosos para la UP. Este

rol, inédito para muchos de sus miembros, se ha ido construyendo a medida que avanzan, tomando las habilidades personales y aprendiendo a partir de asumir el rol. Los entrevistados relatan que al principio fue un cambio abrupto, ya que no contaban con margen para discutir precios ni para justificar el aumento de los costos de insumos, como el hilo, en determinados momentos de alta inflación, dado la concentración de los proveedores del insumo. Sin embargo, con el tiempo, la UP ha logrado defender sus condiciones. Las personas entrevistadas manifiestan orgullo al contar cómo, en determinadas ocasiones, pudieron rechazar propuestas que consideraban desventajosas⁴. Esta capacidad para negociar y establecer sus propios términos es una muestra del crecimiento y la madurez que han alcanzado.

En este contexto, la participación activa en la Rama es fundamental, ya que no solo refuerza la identidad de los y las integrantes, sino que también facilita el intercambio de información comercial valiosa, como, por ejemplo, oportunidades de compras de insumos en conjunto o tener una visión general de la situación de precios de proveedores, como también de los precios dispuesto a pagar por determinados clientes. A través de este espacio, los y las miembros pueden acordar precios, identificar oportunidades comerciales y visibilizar sus necesidades de forma colectiva. Cada 15 días se realizan reuniones por regiones, y periódicamente se organizan plenarios interregionales donde se discuten temas comerciales, sociales, políticos y se analiza la realidad del sector y del país.

La interacción con otras Ramas del Movimiento también genera sinergias importantes. Un ejemplo de ello es el aprendizaje compartido entre oficios, como en el caso de las personas que estuvieron privadas de su libertad y que pertenecen a la Rama de Liberados para que aprendan serigrafía con el fin de acceder a un oficio en búsqueda de la autonomía económica. Además, la Rama Sociocomunitaria ofrece espacios de cuidado, mientras que la Rama de Construcción ha jugado un rol clave en las reformas tanto del Polo como en los barrios donde la cooperativa tiene presencia.

Por otro lado, la UP ha accedido a operativos del INAES y ha obtenido información sobre diversos Programas Estatales como Potenciar Trabajo, Salario Social Complementario y Nexo, entre otros, lo que ha ampliado las posibilidades de apoyo y financiamiento para sus miembros.

El asociativismo también ha sido un aspecto fundamental en el desarrollo de la cooperativa. Un ejemplo destacado fue la respuesta ante el ASPO, cuando se articuló una colaboración entre 7 cooperativas para producir material destinado a instituciones de salud. Esta experiencia implicó una organización interna reforzada, enfocada en la calidad, y una coordinación eficaz entre las cooperativas participantes. Para ello, se implementó un esquema de encargados con coordinadores internos y regionales, lo que permitió profesionalizar las áreas operativas. Este modelo organizativo ha sido adoptado por la UP y replicado en su estructura actual.

Por otro lado, la cooperativa ha desarrollado la marca Carpincho como fue enunciado, como parte de un proceso intercooperativo, bajo la premisa de fortalecer la calidad y al mismo tiempo contar la historia de quienes trabajan en el sector textil, resaltando las características y la complejidad del sector. Aunque la UP reconoce que el desarrollo de la marca aún está en una etapa incipiente, también es consciente de la necesidad de trabajar en su imagen y en la estrategia de comercialización de sus productos para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, ampliando la gama de la actividad económica referida a la comercialización de una marca propia que genera mayores ingresos que el resto de los canales de venta.

⁴ En ocasiones la UP ha desechado oportunidades comerciales cuando se les propone trabajar con una tela “complicada”, es decir, menos maleable que genera más tiempo y costos para la entidad.

5.2 Gestión Colectiva

La organización interna de la cooperativa se estructura a través de reuniones periódicas por sectores productivos y áreas de *staff*. En este esquema, los encargados de producción desempeñan un papel central, ya que tienen la responsabilidad de gestionar los equipos de trabajo encargados de desarrollar los pedidos. Cada pedido se organiza mediante una planilla en la que se distribuyen las horas de trabajo y se asigna el aporte de cada miembro asociado, lo que permite calcular el pago correspondiente. Esta metodología de gestión permite una distribución clara de tareas y una rendición de cuentas precisa dentro de la cooperativa.

En cuanto a la comunicación y la toma de decisiones, los grupos de *WhatsApp* juegan un papel fundamental, sobre todo para coordinar los equipos de trabajo y asegurar la correcta ejecución de los pedidos. A través de esta aplicación digital, los y las miembros de la cooperativa acuerdan las tareas y establecen las responsabilidades dentro de cada proyecto.

La colaboración con universidades también ha sido clave para el desarrollo organizativo. En particular, la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) ha facilitado un sistema informático para gestionar el inventario, lo que ha permitido optimizar algunos procesos. No obstante, los miembros de la cooperativa identifican aún ciertas falencias, especialmente en lo que respecta a la informatización de la trazabilidad económica y financiera de la producción. Aunque reconocen estos desafíos, también subrayan la importancia de profesionalizar los distintos procesos y consideran que la incorporación de tecnología podría hacer más eficiente la gestión operativa. En este sentido, se encuentran evaluando la posibilidad de adquirir tablets para mejorar la logística interna.

La gestión diaria de los recursos económicos en la cooperativa está a cargo de un equipo administrativo, cuyo principal objetivo es tomar las decisiones operativas necesarias para asegurar el funcionamiento fluido de la actividad económica. En el ámbito de la gestión cooperativa, se cuenta con el respaldo de asistencia técnica proporcionada por el Movimiento, destacando la colaboración de un contador, con quien se coordinan de manera conjunta las decisiones financieras y operativas. Este trabajo articulado resulta fundamental para el desarrollo de las actividades económicas y la sostenibilidad de la cooperativa. Además, se recibe apoyo adicional de ingenieros y otros profesionales, quienes brindan su asesoramiento en áreas clave como la formulación de proyectos y la búsqueda de financiamiento.

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

El Movimiento, a través de la UP, ha llevado adelante una serie de proyectos destinados a mejorar las condiciones de trabajo y fortalecer su capacidad productiva, los cuales han involucrado la adquisición de materia prima, bienes de capital, vehículos, mejoras en las condiciones laborales y elementos para la formación en el oficio textil. Entre los proyectos gestionados, destaca la obtención de un subsidio a través del programa Potenciar Trabajo, financiado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Este proyecto, según surge del Estado Contable correspondiente al ejercicio 2023, tiene como objetivo principal: “Contribuir al mejoramiento de la empleabilidad y la generación de nuevas propuestas productivas, a través de la terminalidad educativa, la formación laboral, la certificación de competencias, así como también la creación, promoción y fortalecimiento de unidades productivas gestionadas por personas físicas que se encuentran en situación de alta vulnerabilidad social y

económica, con la finalidad de promover su inclusión plena y mejoramiento progresivo de ingresos con vistas de alcanzar la autonomía económica”.

Un aspecto distintivo de este Programa para la cooperativa fue la posibilidad de financiar docentes que brinden formación en diversas áreas del oficio textil a los miembros de la UP. Además, este subsidio permitió la mejora de las instalaciones del comedor, incluyendo la compra de heladeras, sillas y ventiladores, lo que mejoró las condiciones de trabajo y de convivencia dentro de la cooperativa.

Otro proyecto relevante gestionado por la UP fue el Programa de Actualización Tecnológica de la Economía Popular (PATEP), financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación. Este Programa facilitó la adquisición de maquinaria y otros elementos necesarios para el reacondicionamiento de los espacios de trabajo, lo que permitió a la cooperativa modernizar su infraestructura y optimizar sus procesos productivos.

En cuanto a la formación en oficios, se destaca el programa de serigrafía que se articula con la Rama de Liberados, a partir del que se constituyen pequeños grupos productivos compuestos por personas sin experiencia previa en el oficio. Las personas entrevistadas relatan con emoción cómo, en algunos casos, las personas que provenían de contextos de encierro, algunos aún poseían pulseras electrónicas, pudieron acceder por primera vez a un oficio, con la posibilidad de cobrar a través de un banco. Esta experiencia generó un gran impacto subjetivo a través de una primera experiencia en la que las personas percibían un ingreso formal.

Desde el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE), también se gestionaron programas sociales como el Salario Social Complementario (SSC) y Potenciar Trabajo (PT), los cuales han sido fundamentales para complementar los ingresos de los miembros de la cooperativa. Estos Programas, dirigidos a trabajadores y trabajadoras no registradas del sector de la Economía Popular, ofrecen un complemento a sus ingresos y que, a su vez, a través del Monotributo Social le garantiza acceso a la salud, la jubilación y la obra social. Para la UP, estos Programas han sido un apoyo clave, ya que proporcionan un piso mínimo de ingresos que incentiva a las personas a ingresar a la cooperativa y formar parte de la producción, lo que ha permitido expandir la base de trabajo y fortalecer la capacidad operativa.

Sin embargo, la gestión de los recursos públicos también ha presentado desafíos. En términos de recomendaciones, se destaca la necesidad de generar circuitos más ágiles para la presentación, ejecución, desembolso y rendición de los proyectos, ya que, en un contexto de alta inflación, la demora en la entrega de fondos puede llevar a la desvalorización de lo presupuestado. Además, señalan la falta de mecanismos de control real sobre los gastos, lo que dificulta la visualización del impacto de los recursos utilizados y contribuye a una percepción negativa por parte de la sociedad sobre la efectividad de las políticas públicas. Asimismo, critican la rigidez de la formulación de las políticas públicas, las cuales, en muchos casos, se diseñan desde una perspectiva centralista y alejada de las realidades territoriales, lo que limita su efectividad en el territorio.

Como parte de sus propuestas, los miembros de la cooperativa sugieren la creación de políticas públicas que permitan alcanzar estándares de calidad más altos, como las normas ISO, y certificaciones que garanticen la trazabilidad del trabajo digno, libre de explotación laboral. Estas iniciativas podrían contribuir a mejorar las condiciones laborales dentro de la Economía Popular y aumentar el reconocimiento social de estos sectores.

Finalmente, en 2024, la pérdida del Monotributo Social y el congelamiento del programa Potenciar Trabajo, sumado a la complejidad del sector textil, referida a la baja de precio de venta por la apertura de la importación y la dificultad ante los proveedores de materia prima e insumos, ha generado una disminución en la capacidad productiva de la cooperativa y en la cantidad de personas asociadas. Esta

situación ha tenido un impacto negativo, ya que, al no poder garantizar un ingreso mínimo, algunos miembros han tenido que abandonar la cooperativa, lo que se percibe como un retroceso tanto en términos de derechos laborales como en la lucha por la autonomía económica. Este retroceso también implica que muchas personas se verán nuevamente empujadas al sector informal, con las consecuentes precariedades laborales que ello conlleva.

Gráfico °4: Propuestas de recomendaciones para políticas públicas.



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

Desde la génesis del proyecto, se ha consolidado una visión dual que articula dos objetivos fundamentales. Por un lado, la creación de una Unidad Productiva (UP) que sea sostenible y capaz de ofrecer productos y servicios de calidad en el mercado, enfocándose en la eficiencia y eficacia a través de la optimización de procesos. Por otro lado, la disputa en el ámbito simbólico y social relacionada con la situación de las personas trabajadoras, quienes se encuentran en condiciones impuestas por los tercerizadores en la actividad económica. Este enfoque permite, por un lado, la consolidación de un modelo productivo viable y competitivo, y por otro, la denuncia y revalorización de los derechos laborales y sociales de los y las trabajadoras.

La gestión comercial de la cooperativa es un aspecto crucial, ya que no solo permite la toma de decisiones estratégicas sobre la aceptación de propuestas de trabajo, sino que también facilita la negociación de condiciones con los clientes. A través de la interacción dentro de la Rama, los y las miembros de la cooperativa tienen acceso a información valiosa del sector textil, lo que les permite destinar los recursos de manera más eficiente y adaptarse a las dinámicas del mercado. En este sentido, el Polo Textil se ha convertido en un referente no solo en términos económicos y de calidad en la producción, sino también en cuanto a la organización interna y la implementación de buenas prácticas laborales.

En cuanto a los derechos laborales, la cooperativa pone especial énfasis en garantizar una jornada laboral de 8 horas, así como en la promoción de condiciones laborales dignas. La colaboración con la Rama Sociocomunitaria ha sido esencial para el impulso de políticas de cuidado, las cuales se reflejan tanto en el bienestar de las personas, como en la calidad del entorno de trabajo. En este marco, se ha impulsado constantemente la mejora del ambiente físico, prestando atención a aspectos como la disposición de los espacios, la iluminación y la ergonomía, lo que contribuye a la creación de un entorno laboral saludable y respetuoso con los derechos de las personas.

Otro aspecto relevante es la perspectiva inclusiva que promueve la integración de personas que, en otros ámbitos laborales, no tienen acceso a oportunidades. Esto incluye, entre otros, a personas que han recuperado su libertad, quienes encuentran en la cooperativa una vía para acceder a condiciones laborales dignas y justas.

Desde la perspectiva de género, las mujeres entrevistadas destacan los avances en la visibilidad y el protagonismo dentro de la cooperativa. Han pasado de la imposibilidad de hablar sobre cuestiones financieras a poder opinar, proponer y ocupar roles de relevancia en la toma de decisiones, lo que refleja una evolución positiva hacia la equidad de género en el ámbito laboral.

En términos de mejora continua, la UP reconoce la importancia de fortalecer su formación en áreas clave como marketing y construcción de marca. En particular, la marca Carpincho ha demostrado un potencial de rentabilidad superior al de otras líneas de producción. Aunque esta marca aún se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo, se subraya la necesidad de generar un proceso de *branding*⁵ que permita establecer un posicionamiento claro, basado en los valores que la cooperativa busca transmitir a través de su actividad.

Aunque el análisis económico realizado por la cooperativa es considerado adecuado, se señala que existen carencias en la proyección financiera que dificultan la toma de decisiones informadas a largo plazo. En este sentido, se considera esencial mejorar las herramientas de planificación y análisis económico para asegurar la viabilidad y el crecimiento sostenido de la UP.

Adicionalmente, es fundamental generar una sinergia entre los aspectos informales y formales propios de la gestión cooperativa. Un área de mejora identificada es el registro de personas asociadas y la gestión de ingresos y egresos, la cual debe alinearse con los mecanismos establecidos por la normativa vigente. En este contexto, se recomienda la implementación del libro de registro en línea de personas asociadas, conforme a la Resolución 1000/21 del INAES, lo que facilitaría una gestión más transparente y eficiente.

Por último, se identifica una característica especulativa en los proveedores del sector textil, lo que puede llevar a situaciones de desabastecimiento o incrementos de precios desmedidos. En este sentido, se sugiere la implementación de mecanismos anticíclicos que proporcionen estabilidad en la adquisición de materias primas, protegiendo así a la cooperativa de las fluctuaciones del mercado y garantizando un suministro constante y a precios razonables.

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

1. Digitalización del libro de Registro de Personas Asociadas Res. 1000/2021 INAES
2. Emitir recibos de retribución digitales para personas asociadas.
3. Sistematizar subsidios recibidos y rendiciones correspondientes.
4. Generar proyecciones económicas y financieras a corto, mediano y largo plazo.

⁵ El branding es el proceso de crear y gestionar la identidad y percepción de una marca, para diferenciarla y conectar emocionalmente con su público objetivo.

5. Realizar un estudio de mercado que pueda evaluar: nuevos productos a elaborar y clientes potenciales.
6. Potenciar el desarrollo del branding de Carpincho, que permita generar una identidad y un posicionamiento en consonancia con los valores de la Rama.
7. Reconocimiento de subsidios: a partir del 2023 se devengan los ingresos según Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 20 y RT 51. En los balances anteriores que estuvieron a disposición (2019 a 2022) se devengaron los ingresos a medida que eran recibidos los desembolsos, lo cual no se condice con las normas contables.
8. Reflejar los movimientos de capital por las altas y bajas de asociados en el Estado de Evolución de Patrimonio Neto. Según artículo 10 de Estatuto, “Toda persona que quiera asociarse deberá [...] suscribir como mínimo la cantidad de cuotas sociales equivalentes a un salario mínimo, vital y móvil e integrar como mínimo el cinco por ciento (5%) del capital suscrito”

8. Fotos



