

UTOPIA, BASE MATERIAL Y VALORES COMO NIVELES DE ORGANIZACIÓN POSIBLES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE ECONOMÍA SOCIAL: REFLEXIONES A PARTIR DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA EDUCACIONAL Y BANCO DE HORAS 'OLGA COSSETTINI'.

(Eje Temático: distribución de la riqueza y economía social: mercados solidarios, moneda alternativa y procesos de desarrollo local)

Ricardo Orzi¹

ABSTRACT:

El propósito del presente trabajo reside en indagar, -a través de la descripción y análisis organizacional de la Cooperativa 'Olga Cossettini'-, el papel y las vinculaciones entre utopía, base material y valores, en la construcción y desarrollo de proyectos sustentables de Economía Social.

Hacemos hincapié en la necesidad de una utopía -definida como *horizonte de lo posible*-, para poder transitar los procesos de crisis y cambio organizacional, a los que se ven sometidas las organizaciones de base popular, que responden a las necesidades de sus asociados, y en un horizonte más amplio, a mejorar la reproducción ampliada de la vida de la comunidad de la que forman parte.

La utopía, nos presenta el horizonte que da lugar a la construcción de lo posible (Hinkelammert, 1984), organiza el camino en la satisfacción ampliada de las necesidades, y nos permite, -sostenidos en la resolución de la reproducción material de la vida-, construir los valores que nos definirán como organización.

Los valores, -que surgen de la organización a partir de la satisfacción de las necesidades-, nos devuelven una mirada y un accionar más inclusivos de la sociedad, donde la autonomía se vislumbra en una integración necesaria con la solidaridad, en el sentido de Assman: *la de un mundo en el que quepamos todos*.

Esta idea de una sociedad mejor *no es obvia*, y nos obliga a plantear la centralidad de la educación como la tarea emancipatoria más significativa (Assman, 2000).

En este contexto, la Cooperativa y Banco de Horas 'Olga Cossetini', nos permite transitar el camino de un emprendimiento que puede organizarse, entrar en crisis y transformarse, teniendo como base la reproducción ampliada de la vida y siendo guiados por una utopía que redefine de manera continua el límite entre lo posible y lo imposible.

¹ Licenciado en Economía, Posgrado en Economía Social y Desarrollo Local, actualmente maestrando de la Maestría en Economía Social (UNGS). Profesor Adjunto Ordinario en la Universidad Nacional de Luján, integrante del Área de Economía Social, investigador del Programa EPHyD, de la UNLu. Profesor Titular Ordinario e investigador de la Universidad Abierta Interamericana. E- mail: ricardoorzi@gmail.com

UTOPIA, BASE MATERIAL Y VALORES COMO NIVELES DE ORGANIZACIÓN POSIBLES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE ECONOMÍA SOCIAL:

REFLEXIONES A PARTIR DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA EDUCACIONAL Y BANCO DE HORAS 'OLGA COSSETTINI'.

(Eje Temático: distribución de la riqueza y economía social: mercados solidarios, moneda alternativa y procesos de desarrollo local)

Ricardo Orzi¹

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO CONCEPTUAL:

La experiencia de la Cooperativa y Banco de Horas 'Olga Cossettini', nos permite problematizar la compleja relación entre *necesidades y valores*, para luego, -ya en el nivel de los valores-, dar cuenta de la necesaria vinculación entre *solidaridad y autonomía*, para la construcción de un proyecto de Economía Social (ES).

Partimos de algunos desarrollos necesarios en relación a esta discusión, que se refieren a la noción de utopía y a la reproducción de la vida, y son relevantes para iluminar el surgimiento de la esfera de los valores, tomando como punto de partida la ineludible satisfacción de la base material de la sociedad.

La experiencia de la Cooperativa y Banco de Horas 'Olga Cossettini', nos permitirá transitar, en la historia de su praxis, esta construcción, así como la relevancia de la vinculación entre la provisión de la base material y el horizonte utópico, para la sustentabilidad de las organizaciones que se encuentran en procesos de crisis y cambio organizacional.

SOBRE NECESIDADES Y VALORES

Coincidimos con la urgencia que plantea Franz Hinkelammert de *una reconceptualización trascendental de la utopía* (Hinkelammert, 1984), en el convencimiento de que las teorías bien desarrolladas y que consolidan las prácticas, *suponen utopías*.

La crítica que plantea Hinkelammert a la razón utópica, es a aquella que se mira como *posible*. Plantea que la intención de realizar una utopía en la realidad, puede llevarnos a la autodestrucción.

Lo utópico es importante, en el sentido de que nos permite pensar lo imposible; como horizonte que da lugar a la construcción de lo posible, a partir de los *parámetros de factibilidad*. Lo posible surge de lo imposible sujeto a la contrastación con los parámetros de factibilidad.

¿Cómo establecemos los parámetros de factibilidad?

¹ Licenciado en Economía, Posgrado en Economía Social y Desarrollo Local, actualmente maestrando de la Maestría en Economía Social (UNGS). Profesor Adjunto Ordinario en la Universidad Nacional de Luján, integrante del Área de Economía Social, investigador del Programa EPHyD, de la UNLu. Profesor Titular Ordinario e investigador de la Universidad Abierta Interamericana. E- mail: ricardoorzi@gmail.com

Para Dussell, algo que puede ser éticamente señalable, si no es factible, no es posible. Debemos, por lo tanto, demostrar la *factibilidad de las acciones que orientan una ética* (Dussell, 1998).

De allí la necesidad de replantear el límite entre lo posible y lo imposible.

Hinkelammert, siguiendo a Marx, sitúa el límite en la *reproducción de la vida humana*, ya que una sociedad que no es capaz de resolver las necesidades de sus miembros no es posible, pues *sin sujeto no hay sociedad*.

Encarna, entonces, la afirmación de la vida humana *desde las sociedades que tenemos*, sociedades con dinero y relaciones mercantiles, desde las que hay que construir en esa transición, fruto de la crisis y el cambio epocal que estamos viviendo.

Cuál es el papel de los valores en esta transición?

Para llegar al nivel de los valores, resulta necesario partir de la provisión de la base material de la sociedad.

Esto nos obliga a reflexionar sobre los valores como un nivel que se sustenta más allá de la satisfacción de las necesidades básicas, cuando ya podemos pensar en emancipaciones. La discusión sobre los valores, es una discusión que nos identifica y nos enriquece de sentido como *sociedades latinoamericanas*, y viabiliza, en su nivel, la concreción de las necesidades materiales -si no caemos en el engaño de la utopía posible-.

Hinkelammert plantea que existe una trascendencia del sujeto con respecto a la realidad, y de la realidad con respecto a la experiencia, donde los conceptos universales se convierten en instrumentos de búsqueda de una realidad trascendente, *-el sujeto actuante con capacidad reflexiva*, es el que permite esta transformación-.

Pero si hay necesidades sin satisfacer, no puede haber reflexión, por ello la reproducción de la vida real se instituye en condición de posibilidad del ejercicio de la libertad.

De la tensión entre el nivel de satisfacción de las necesidades básicas institucionalmente organizado, y las necesidades que surgen del reconocimiento subjetivo, se redefinen los límites entre lo posible y lo imposible, a la luz de los cuales deben ser reformuladas las necesidades básicas que habían sido objetivadas anteriormente.

Recién aquí surgen los valores, ya que la conformación del sistema institucional según las necesidades básicas es condición de liberación, pero no su cumplimiento.

El sujeto, al compartir con otros y reconocerse mutuamente, rompe fronteras y límites hacia la universalidad de todos los hombres. Todas las emancipaciones surgen del reconocimiento vivido entre sujetos. Ninguna discriminación –ni racial, ni de sexo, ni de naciones-, resiste a tal horizonte de liberación.

Todas las emancipaciones humanas deben encontrar en el sistema institucional en desarrollo su contrapartida objetivada, que les permita afirmarse y generalizarse, *por ello la importancia de la generación y transformación de las instituciones en la conformación de un programa de ESS*.

SOBRE SOLIDARIDAD Y AUTONOMÍA

Quizás una de las características más notables de la Cooperativa 'Olga Cossetini', es que comenzó a partir de un *proyecto educativo*.

Assman, en un desarrollo que presenta importantes coincidencias con el de Hinkelammert en su afirmación de la utopía, resalta la centralidad de la *educación como tarea emancipatoria más significativa*, tanto en sus componentes técnicos y sociales como en su componente ético -que involucra la solidaridad-: *pensar en un mundo en el que quepamos todos* (Assman, 2000).

Los proyectos estratégicos surgen de las ideas utópicas, de la confrontación de los desafíos éticos con las prácticas significativas y tangibles en circunstancias concretas.

Para Assman, lo posible para nosotros -humanos deseantes-, es un conjunto de *parámetros de posibilidad*, que debemos alimentar con intuiciones innovadoras. Cuando los mundos posibles están entramados en nuestros mundos de deseo, ellos pueden constituir nuestras vivencias subjetivas, un campo de sentido en el cual se juntan necesidades y deseos.

De esta manera, las *necesidades sociales* pueden convertirse en un campo de deseo colectivo, cohesionados a partir de las experiencias de esperanza en el cotidiano de las personas.

Es a través de esa dinámica del deseo a partir de las vivencias concretas de esperanza, en nuestras identidades personales y en las convergencias de cooperación colectiva, que aquello que parecía impensable e imposible, se transforma en proyectable y factible.

Nuestros discursos acerca de la mejoría de las condiciones sociales no conseguirán tener una articulación significativa, desde el punto de vista analítico y estratégico, *si no son sumergidos en contextos concretos y posibilidades concretas*.

Esto sucede también porque la idea de una sociedad mejor no es obvia. La especie humana no está predestinada a la solidaridad, *la solidaridad se construye*. Hay que reconocer la conveniencia de la solidaridad a través de un salto ético, que implica una ampliación de conciencia.

Para tornarnos solidarios en un sentido más abarcativo, precisamos ascender a un estadio de conciencia y opción, que implica una conversión a valores que no son obvios en nuestra experiencia cotidiana.

Algo en lo que coinciden la mayoría de las teorías sobre la solidaridad, es en *la importancia de una instancia pedagógica en la construcción de la solidaridad*; donde establecer un puente con la educación desde la praxis, resulta indispensable para lograr una articulación de la sensibilidad solidaria, uniendo deseos individuales y colectivos concretos, como primer paso de este salto ético.

En este sentido, *Lía Tiriba* en su *Pedagogía de la producción asociada*, considera al *trabajo como un principio educativo*. Plantea la producción asociada como una instancia educativa, buscando los elementos de una nueva cultura de la ESS, que surgen en las asociaciones colectivas de trabajadores excluidos del mercado de trabajo (Tiriba, 2001).

Resalta que ninguna economía se vuelve solidaria porque las personas se vuelven buenas y generosas, sino *cuando el trabajo y la comunidad se vuelven factores determinantes de todos los demás factores de la producción.*

Este desarrollo se visibiliza notoriamente en la experiencia del Banco de Horas. Se parte de la necesidad de una *reflexión desde las prácticas* como instancia educativa, para la construcción de un proceso de producción encuadrado en una solidaridad más amplia, guiados por la utopía de hacer orgánica la ESS.

2. LA COOPERATIVA Y BANCO DE HORAS 'OLGA COSSETTINI'. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Para comprender la importancia de la utopía y la base material en la construcción de los valores y el desarrollo de la experiencia de la Cooperativa, resulta imprescindible conocer la historia de la organización.

La **Cooperativa y Banco de Horas Comunitario 'Olga Cossettini'**, *'es un sistema económico creado con el propósito de llevar adelante una escuela cooperativa y de mejorar los ciclos de consumo y producción local de recursos'*, según lo define uno de los fundadores del proyecto, Marcelo Caldano, en la entrevista que mantuvimos en Capilla del Monte, en julio del presente año.

El proyecto se inició con la inquietud de cuarenta familias con niños en edad escolar, que viven en una zona semi-rural de Capilla del Monte, cuando hicieron una investigación de la oferta educativa de la zona.

A principios de 1997, las escuelas se habían convertido en receptores de la crisis social, lo que se reflejaba en su propia crisis. No contaban con un cuerpo docente estable, ni existía formación continua por falta de oferta y de recursos. Los índices de violencia eran altos estaban superpobladas, y en el espacio de enseñanza-aprendizaje, se tornaba imposible vincular la interrelación y la contención.

La resistencia que ofrecieron estas familias, era a que:

'los niños pensarán que aprender era una obligación, una negociación impuesta por factores que se pueden cambiar, que la vida comienza en el recreo y en las vacaciones, o que son enviados por sus padres a ese lugar presionados por las circunstancias, como un perdón o un castigo'.

En este momento, se organiza la génesis del emprendimiento, a partir de la *necesidad* de dar una educación de calidad a sus hijos, que a su vez sea inclusiva y no excluyente de la comunidad de la que forman parte.

En esta situación, se encontraron con una educadora que había dirigido una experiencia innovadora en una escuela pública durante ocho años, y que se había mudado a Capilla del Monte. Ella les contó su propuesta y los puso en contacto con una red de educadores, que los acompañarían en los primeros pasos. Las referencias pedagógicas eran a partir de la experiencia de las hermanas Cossettini y Luís Iglesias, en lo que se llamó la **'Escuela Viva'**.

Se organizó una reunión con la comunidad educativa de Capilla del Monte, en agosto de 1997, la cual sirvió como inicio del *diálogo* sobre la escuela que querían para sus hijos.

Los docentes interesados en participar, entregaron sus currículums y formaron un grupo de estudio teniendo como base la bibliografía sobre la 'escuela viva'. Por su parte, los padres se ocuparon de conseguir un local apropiado para iniciar las clases en marzo del año siguiente. A su vez, investigaron las leyes provinciales para abrir una escuela y el tipo de organización legal de acuerdo con lo que se proponían.

El primer problema que se presentó fue el tener que optar entre una **forma organizacional** de Asociación Civil sin fines lucrativos, o una Cooperativa.

Al ser un emprendimiento colectivo, debían encontrar una forma legal que *legitimase al grupo como el dueño, para que el esfuerzo compartido se capitalizase equitativamente.*

Influenciados por la historia del cooperativismo, se identificaron con una figura cooperativa. Una asociación civil es una asociación de apoyo, mientras que la **cooperativa es una organización de base**. La diferencia está en que una se ocupa en ayudar a otros, mientras que la otra se ocupa de ofrecer servicios a sus propios asociados – como sucede con las mutuales-, con la diferencia de que esta cooperativa iba a prestar servicios no sólo a los socios, sino también a la **comunidad** de la que formaban parte.

Necesidad y utopía se nutren en la concreción de esta forma organizacional cooperativa con un perfil fuertemente comunitario.

Contaron, en esta instancia, con el apoyo del municipio de Capilla del Monte y trabajaron en colaboración, también establecieron una alianza estratégica con el sacerdote del lugar, Monseñor Luís Donato.

Comenzaron en *marzo de 1998*, con cuatro grupos y organizaron la escuela por áreas. Los costos operativos aproximaron la cuota a los 80 pesos-dólares – recordemos que estábamos en el *uno a uno* de la convertibilidad-, mientras que el costo de los otros establecimientos no superaba los 35 pesos-dólares, para la formación primaria. Eran pocos los padres de la comunidad educativa que podían asumir esa cuota.

Resolvieron cobrar una cuota de \$35, mientras instauraban una propuesta del grupo para resolver esa diferencia: generar negocios (gestionar donaciones, desarrollar microemprendimientos asociados entre los padres y la cooperativa), a partir de la sinergia que el mismo grupo de familias forjaba.

La principal condición estaba en el hecho de que el grupo asumiera en su totalidad esa decisión. Así, muchos padres, en especial los que estaban sin trabajo, ayudaban en las actividades de administración y manutención de la escuela.

En tanto, se iba gestando un conflicto entre éstos y aquellos que sólo pagaban la cuota, pues no resultaba suficiente con el esfuerzo de algunos para mantener la escuela.

Esta situación generó una confrontación inevitable entre los padres, en términos de esfuerzos y actitudes, que se desató luego del primer año de actividad.

En la evaluación de verano del primer año (1998), en el Consejo de Administración de la Cooperativa, advirtieron que el monto al que habían llegado no alcanzaba para cubrir los gastos.

Las alternativas para equilibrar las cargas eran dos: o se obligaba a todos a poner el mismo tiempo de trabajo, además de la cuota, o se compensaba de alguna manera a los que trabajaban para la escuela.

Fue así que surgió el **Banco de Horas Comunitario**.

Para los padres que trabajaban en la confección de material didáctico, mantenimiento, jardinería, mudanza, administración, se acordó tasar en tres pesos la hora de labor, y registrar el tiempo de actividad de las distintas familias en una libreta de trabajo comunitario.

La cooperativa se comprometió a pagar esas horas de trabajo en especie, fruto de donaciones de terceros (empresas, instituciones o particulares) o de los propios padres.

El aporte de mano de obra, servicios o especie se acreditaba en una libreta y recibía como pago el 'Cossettón' (hasta 2001, año en que se reemplaza por el *SOL: Solidaridad Organizada Libre y Laboriosamente*), que es negociable y puede canjearse por mercaderías o por la prestación de servicios (médico, albañil, electricista, plomero).

También se gestionaban donaciones, como la de la empresa automotriz que donó a la cooperativa una partida de maderas estacionadas, utilizadas para el embalaje de autopiezas traídas desde Estados Unidos. Ese material fue vendido a distintas familias que lo pagan con Cossettones. Así, una familia construyó buena parte de su vivienda con ese material, y otras lo usaron para revestimientos, fabricación de muebles o realización de artesanías.

A partir del conflicto ocurrido entre los padres, se gestó un cambio organizacional que permitió solucionar la provisión de la *base material* persiguiendo una *utopía*, ya que generó la estructura necesaria para continuar con el proyecto educativo y salir más activamente a la comunidad, sustentando los valores de solidaridad y autonomía, que, como revisaremos en el punto siguiente, son la base de su conformación actual.

2.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La cooperativa atiende actualmente tres áreas:

- la primera y la que da origen al proyecto es el Área de Educación inicial y primaria.
- El Área de Promoción del Desarrollo Local y la Economía Social (el Banco de Horas Comunitario)
- El Área de Extensión y Servicios a la Comunidad

¿CÓMO SE DECIDEN LAS ÁREAS PRIORITARIAS?

El servicio primario de la cooperativa continúa siendo la escuela, la cual luego de varias pruebas, quedó en manos de un grupo de docentes, que es el que da clases y proyecta el plan de estudios, y responde directamente al Consejo de Administración de la Cooperativa.

Marcelo Caldano y su esposa, Susana Carlos, líderes organizadores del proyecto, coordinan hoy, el Banco de Horas y el Área de Extensión. Cuando llega algún proyecto que puede ser presentado por la cooperativa, son ellos los que evalúan su factibilidad, tomado como base los principios de la cooperativa: *que sea accesible, que atienda a una necesidad de la comunidad, que sea un proyecto sólido*. El proyecto se lleva al Consejo de Administración de la Cooperativa, donde se discute.

El Consejo de Administración está compuesto por socios docentes y no docentes: ocho personas más dos síndicos, donde las tres áreas quedan representadas.

¿CÓMO ELIGIERON LA FORMA LEGAL QUE TOMARÍA LA PROPUESTA?

En principio, tuvieron que elegir entre *cooperativa o asociación civil*, decisión que ha sido reseñada en el punto 2.1., y luego entre *cooperativa de trabajo o de servicios*.

La Cooperativa terminó siendo *cooperativa de servicios* conformada por los padres. Pero, esta forma de organización, presentaba una debilidad que se manifestaba cuando los chicos egresaban, ya que no contaban con un Consejo de Administración permanente que trabajara a partir de la experiencia en la gestión.

En la actualidad se está mutando a *cooperativa de trabajo*, una estructura que da más continuidad al compromiso de trabajo del docente, y que además es una forma asociativa facilitada por el apoyo del gobierno, tanto para su constitución como para los aportes.

LA ESTRUCTURA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

La cooperativa está compuesta por las siguientes instancias:

- la *Escuela* coordinada por los docentes
- El *Consejo de Administración* de la cooperativa
- La *Comisión de Gestión de Recursos* dentro de la cooperativa
- El *Área de Promoción del Desarrollo Local y la Economía Social* (Banco de Horas Comunitario)
- La *Asamblea Mensual de padres y docentes*
- El *Área de Extensión y Servicios a la Comunidad* que incluye oficinas de educación no formal, cursos de habilitación docente con créditos de la DNEP de la provincia de Córdoba, y educación universitaria a distancia (Universidad Nacional de Rosario)

El *Consejo de Administración de la cooperativa* se reúne quincenalmente y está formado por padres y docentes. Tiene a su cargo articular las relaciones, legalizar las actividades, administrar los recursos, ejecutar las decisiones tomadas en la asamblea de socios.

La *Comisión Gestora de Recursos* está formada íntegramente por padres. Se reúne una vez por semana, y tiene por finalidad desarrollar proyectos viables para la generación de recursos que sustentan las actividades de la Cooperativa.

El *Banco de Horas Comunitario* que se articula como un sistema de compensación de esfuerzos, y una forma de capitalizar y potenciar los recursos humanos de la comunidad educativa. Su estructura y funcionamiento será objeto de una minuciosa reseña en el punto 2.2.2.

La parte más atractiva del proyecto, según sus propios asociados, fue que no contaban con ningún capital inicial. Su capital fue la urgencia de proyectar, hasta donde fuese posible, el compromiso y la capacidad de trabajar juntos.

La articulación entre base material como sustento y utopía como horizonte de construcción de lo posible, se percibe como fundante en esta organización, y se proyecta en su creciente trabajo con la comunidad en la que se desarrollan, en especial, en este último año, a partir del Área de Extensión que corresponde a la función política de la cooperativa.

El *Área de Extensión* se maneja por **gestión por proyectos**, y es dirigida por Marcelo y Susana. En la actualidad están llevando a cabo varios proyectos: entre ellos el de educación universitaria a distancia en conjunto con la Universidad Nacional de Rosario, de talleres para jóvenes en situación de vulnerabilidad socioeconómica de la zona, para niños en riesgo social y educativo, proyectos sobre medioambiente, etc. Esta área no tiene presupuesto, se financia por el aporte de trabajo voluntario de socios y no socios y/o ganando concursos para acceder a fondos específicos tanto nacionales como internacionales.

En relación a la **formulación de objetivos y estrategias**, discriminaremos entre los objetivos pedagógicos y los objetivos institucionales.

Los *objetivos pedagógicos* surgieron a partir de la asociación con educadores que traían una propuesta de 'Escuela Viva', que conformaron un equipo de trabajo autónomo, en el ámbito educativo, de las decisiones de los padres.

El desarrollo de los *objetivos institucionales*, partiendo del interés por contener simultáneamente a las familias asociadas, así como expandirse hacia la comunidad de la que forman parte, se plasmó en el sistema llamado *Banco de Horas Comunitario* y en el *Área de Extensión*.

La principal *estrategia* fue la de *lograr consensos firmes*, sobre los cuales establecer su proyecto de Economía Social. Para ello se crearon estrategias de desarrollo de fondos, basadas principalmente en la capacidad productiva que tenían y en las asociaciones con amigos, fundaciones afines, empresas donantes y el auspicio municipal.

LA CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

Releídas bajo el ángulo de la gobernanza², las configuraciones descritas por Mintzberg se vuelven particularmente útiles, para reencontrarnos allí con la complejidad de una organización multi-interesada (Mintzberg, 1991).

La configuración estructural de los inicios de la cooperativa, hasta fines de 1999, pasó por una fase de *gobernanza misionera* fuertemente asentada en la ideología y los valores de los socios fundadores, quienes buscaban, por un

² La *gobernanza de una cooperativa*, es un agrupamiento de personas en su doble relación de societariado y de actividades con la empresa (Maló, 2003).

lado, una educación fuera del sistema oficial para sus hijos, y por otro, la creciente ampliación de su estructura para poder atender sus objetivos institucionales, que se sustentan en el desarrollo de acciones que les permitan integrarse en un *Sistema de Economía Social*, en incipiente desarrollo.

La *gobernanza misionera*, con la que surge el proyecto, es una combinación de utopía (como proyecto movilizador) y de ideología (en relación a las normas que mantienen unidos).

En las organizaciones democráticas, la gobernanza misionera se expresa como una cuestión de adhesión, que tiene que ver con la fuerza de cohesión (Maló, 2003), en las que sus líderes carismáticos, -en este caso Marcelo y su esposa-, tiene fuerte relevancia.

Cuando el proyecto de empresa renovada se inscribe en un proyecto nuevo de sociedad (la utopía de un mundo mejor, su carácter anticapitalista), entonces la relación de gobernanza se configura como alternativa a la ideología dominante. Este carácter alternativo, permite cohesionar necesidades e intereses alrededor de esta utopía, que se reconstruye en cada proyecto que se concreta, tanto en la escuela, como en el Banco de Horas.

Hoy, con las tres áreas funcionando, y con la necesidad de organizar y consensuar las actividades, la cooperativa está mutando a una *gobernanza por ajuste mutuo*, la cual se corresponde con el funcionamiento colectivo de una asociación donde la participación de los miembros, es una finalidad en sí misma.

2.2.1. LA ESCUELA

Encuadramiento pedagógico y características generales

De las hermanas Cossettini y de Luís Iglesias recibieron los principios que inspiran su pedagogía. Su fundamento es *desarrollar la conciencia social del niño, destruir preconcepciones y combatir el egoísmo*. La indiferencia cívica es, para esta propuesta, intolerable. Es inconcebible vivir de espaldas a los problemas, los cuales se deben estudiar, sentir, comprender y resolver.

El alumno debe aprender a través de una *vida activa de cooperación, de ayuda mutua, de compañerismo y de responsabilidad*. Es por ese camino que se aprende a ser un *ciudadano activo en la vida democrática*.

Otro pilar de la experiencia de las hermanas Cossettini, es la práctica de la *'vivificación de los contenidos'* en el proceso de enseñanza-aprendizaje como apoyo principal de la práctica docente, que promueven una *apropiación del conocimiento a través de la investigación y la aplicación basados en la integración de los contenidos*.

La **educación por el arte** es el hilo conductor de la propuesta educativa de la Cooperativa, ya que permite un proceso, donde la expresividad y la creatividad del niño se manifiestan. Es una **escuela pequeña** que permite fomentar la solidaridad y la cooperación entre todos sus integrantes, en donde se intenta **conquistar la autodisciplina** en un clima armonioso y de consenso. La escuela no se guía por el sistema tradicional de años de escolaridad, ya que según el grado de conocimiento, los alumnos pueden pasar de un nivel a otro.

Los **principios del cooperativismo** son tomados como valores para la convivencia participativa y democrática. El objetivo es construir una escuela sin complicaciones ni artificios, liberando la espontaneidad y la energía del niño.

2.2.2. EL BANCO DE HORAS COMUNITARIO

El **Banco de Horas** intenta forjar la implementación de un *sistema económico alternativo* administrado por las organizaciones con fines sociales, que produzca un efecto multiplicador del compromiso de los voluntarios dentro de la institución y la sociedad en su conjunto, que mejore los ciclos de consumo y producción local de recursos.

Con este proyecto, la organización se lanza a la comunidad a partir de la solución de una necesidad: la valorización del trabajo voluntario que los padres desempleados realizaban en la escuela, que el mercado no valoraba.

Su horizonte utópico, sustentado en un cambio societal, lleva a la organización a integrarse cada vez más con la comunidad de la que forma parte, asentados en un compromiso sustentado en valores, entre los que se distinguen la autonomía, la solidaridad y la cooperación.

El Banco de Horas es un banco comunitario, que administra y promueve los recursos culturales y sociales de la comunidad de la que forma parte, mediante la utilización práctica de un símbolo, *la moneda local*, que representa el compromiso de una comunidad organizada solidariamente y el mercado que se crea a partir de la circulación de ese dinero, el cual beneficia doblemente a cada uno de los participantes, tanto a nivel individual como colectivo.

El desarrollo de este símbolo comunitario (el dinero local), le permite a la organización generar un mercado alternativo a los valores del mercado capitalista, y significa una capitalización de los recursos que ya existen en la comunidad, sin importar cuan '*pobre*' sea.

Así como las monedas nacionales fueron respaldadas durante un largo período por su equivalente en oro, esta moneda es respaldada por compromisos de trabajo, colocados en una causa común.

Se dice que el tiempo es oro. Nuestro oro es tiempo. La base oro de nuestro tiempo es aquél que dedicamos a nuestra causas comunes. Es un tiempo medido por la calidad cultural, por el compromiso con el Bien Común, ya sea social o ambiental.

El eje central consiste en la generación de capital social mediante la cultura solidaria existente en una comunidad utilizando un símbolo que represente tanto al espíritu solidario como a los acuerdos logrados para realizar el Bien Común. (Marcelo Caldano)

3- ANÁLISIS DEL PROCESO ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE HORAS COMUNITARIO

¿EN QUÉ CONSISTE LA INNOVACIÓN QUE PROMUEVE EL BANCO DE HORAS COMUNITARIO?

La forma de articular la **voluntad de colaborar** de cada uno con las **necesidades de las organizaciones** y a su vez cubrir las **necesidades individuales** de los voluntarios, es totalmente innovadora.

Según esta propuesta, cada individuo se transforma en un generador de riqueza, y de esta manera la '*población objetivo*' se activa participando de *objetivos* que la trascienden y la incluyen a la vez.

Este sistema apunta, no solo a mejorar el nivel de vida externo, sino a **crear conciencia**, a asociar los logros individuales con las misiones de las organizaciones que han surgido para realizar las tareas que de alguna manera no está realizando el Estado.

¿CÓMO FUNCIONA A NIVEL INSTITUCIONAL?

El Banco de Horas emite una moneda social llamada SOL (*Solidaridad Organizada Libre y Laboriosamente*), respaldada en compromisos de trabajo de los asociados.

Es una *moneda no estatal*, respaldada 100 %, con productos y servicios, para el mercado cerrado en el cual circula. La moneda entra en circulación cuando la organización invierte en el presupuesto asignado, -principalmente se invierte en recursos humanos para llevar adelante la Misión Institucional-. Retorna a la organización, cuando es "gastada" en la Proveeduría Institucional.

La base del respaldo es el trabajo. Si no se solicitan los servicios ofrecidos, se les pide a los socios que 'muevan' sus certificados, o que los cambien, porque no han cumplido con el trabajo que comprometieron en ese certificado que se venció. El período de prescripción es de dos meses.

De esta manera el *Banco* regula las horas de trabajo, y emite los valores correspondientes a esas horas, con el compromiso de pagarlos en especie.

Las familias tienen tres vías para gastar sus horas: A) Productos y servicios que ofrece la Proveeduría de la Cooperativa; B) Productos y servicios que ofrecen las otras familias; C) Pagar algunos de sus compromisos con la institución.

El Banco obtiene sus productos y servicios de dos fuentes: 1) Las familias firman un compromiso de pago en especie, mensual por un valor de \$ 35, 2) Los recursos en especie que obtiene el Departamento de Desarrollo Institucional por medio de su gestión de donaciones.

Los *certificados de trabajo*, que son el respaldo de este Banco, han sido diseñados de forma que esté representada la institución y el responsable del producto o servicio que se ofrece. Los administra la Proveeduría del Banco de Horas.

Actualmente están ingresando \$ 1750 por mes. A este respaldo se suman las donaciones. La Cooperativa obtiene aproximadamente el 40 % de sus recursos humanos con este sistema. Beneficia especialmente a los más necesitados y desocupados.

El 80 % de las familias que componen la Cooperativa están marginadas del sistema económico formal. Pertenecen al sector empobrecido de la población del Capilla del Monte, pero están altamente motivados y comprometidos con la educación de sus hijos.

El 100 % de las familias colabora con la Cooperativa gracias a este sistema que les permite pagar o donar su trabajo, en forma directa o indirecta. De este modo se logra que el trabajo voluntario sea eficiente y que todos aporten con lo mejor de cada uno.

LOS PROCESOS POLÍTICOS Y LA TOMA DE DECISIONES:

En relación a los *procesos políticos y de poder*, estos se construyen principalmente a partir de la **búsqueda de consensos**, trabajando sobre las necesidades que plantean los socios y la población, y los objetivos institucionales.

El *sistema monetario es cerrado*, a diferencia de otros sistemas monetarios locales.

Aquí, para acceder a cualquiera de las prestaciones de la cooperativa y el Banco, hay que ser socio. Para hacerse socio hay que ser recomendado por otro socio y pasar por una capacitación de cuatro horas.

Existen cinco tipologías de socios: *socio cooperativo, socio recíproco, socio prestador, socio beneficiario y socios donantes*.

Los *procesos decisorios y de conducción*, se realizan en el Banco de Horas en base a la estructura cooperativa. La generación de consensos, es fundamental. Como lo expresa Susana Carlos en la entrevista que realizamos, el 15-7-2006, en Capilla del Monte:

El consenso es una pieza clave de la cooperativa. Es un valor más allá de las buenas ideas.

EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE VALORES

Cuando en 2001, le cambiaron el nombre a la moneda de Cossetones a SOLES, se pusieron a trabajar sobre cuales eran los valores que sostenían la moneda social: **Solidaridad Organizada Libre y Laboriosamente (SOL)**, a partir de un taller sobre valores, realizado para constatar que todos hablaran de lo mismo.

Solidaridad, organización, libertad y trabajo, pasaron a ser los valores concientemente elegidos y trabajados por consenso en la Cooperativa.

El proyecto fue presentado como de *contraestructura*, ya que es un sistema monetario no basado en la escasez, que es lo que genera competencia, sino en lo **SUFICIENTE**, la cooperación como valor.

El valor del trabajo es considerado como prioritario y es el respaldo de los SOLES.

UTOPIA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Esta organización, que podría ser identificada dentro de un modelo de *sistema social* (Etkin, 2000), reconoce su capacidad de *reflexionar sobre sus propias limitaciones*, e inclusive su capacidad de *transformar su medioambiente* para avanzar con sus propósitos específicos.

El cambio en la organización se basa en métodos reconocidos para *'aprender a aprender'*, o sea reflexionar sobre los límites de sus capacidades y formas actuales de decidir, lo que les permite replantearse continuamente la utopía. Es un proceso que se basa en **acuerdos y consensos** porque requiere comprender la realidad y no tomarla como dada, teniendo como sustento este juego de límites entre base material y utopía.

El proceso de cambio organizacional que se generó entre los padres de la cooperativa, a partir del conflicto luego del primer año de actividad de la escuela, y que confluyó en la creación del Banco de horas Comunitario, refleja claramente esta forma de gestionar el cambio.

Se había generado una tensión entre los asociados, que se manifestó en la reunión de evaluación de fin de año del Consejo de Administración, ya que se verificó un déficit presupuestario de \$ 700 mensuales.

La puesta en marcha del *'hacemos entre todos'* resultó, después de un año de práctica *entre unos pocos padres*, -que eran los que estaban en situación de mayor pobreza y desempleados-, en una tensión creciente que estalló en la reunión del Consejo de Administración.

A partir de una idea de Marcelo se decidió organizar una propuesta más equitativa:

'registremos las horas de los que vienen, y evaluemos el valor de esa hora y que se paguen con productos y servicios que vienen como donación'.

El cambio surge a partir del planteo de un conflicto institucional: no se sentían iguales en lo que aportaba en esa propuesta. Así comenzó la idea de generar una economía que movilizase los recursos de todos los asociados.

4. ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

La cooperativa Olga Cossettini se halla en un proceso de reconfiguración permanente de su organización. Su utopía como horizonte, sus valores – plasmados en objetivos-, y la recreación continua de sus necesidades, los guían en su proyección comunitaria.

En este camino, se reestructuraron este año en tres áreas, de las cuales dos, el Área de Desarrollo Local y Economía Social y el Área de Extensión que son lideradas por los socios fundadores, se configuran hoy como estratégicas en la vinculación con la comunidad ampliada.

El cuidado de la estratégica relación entre la satisfacción de la base material, la utopía como horizonte de lo posible, y la construcción de valores compartidos, sostienen esta posibilidad de transformación y vinculación, que ya se proyecta no sólo a nivel de la comunidad más cercana, sino en interrelación con redes a nivel nacional y contacto con otras experiencias a nivel internacional.

Nos quedan muchos interrogantes para profundizar sobre esta experiencia, pero plantearemos algunas reflexiones en relación a la transformación organizacional que está emergiendo.

¿Cuál es el grado de integración que existe entre los socios de la cooperativa en este sueño común de forjar *un sistema económico alternativo, que mejore los ciclos de consumo y producción local de recursos?*

¿Cuánto de este sueño está sustentado todavía por los líderes del proyecto?

Por un lado, el liderazgo y comprensión del sistema en su totalidad, todavía está a cargo de algunos de sus socios fundadores, en este caso, de Marcelo y Susana, ya que, a partir de nuestras observaciones, consideramos que la mayoría de las propuestas surgen aún de ellos, aunque después se validen a través del Consejo de Administración.

Sin embargo, el proyecto está en continua discusión, -recordemos la pedagogía a la que adscriben-. Se promueve también, la reflexión en la práctica en los talleres que los asociados requieren, y están abriéndose a la posibilidad de la transferencia de la idea a otras instituciones, tanto a nivel local, como nacional. Aún así, ¿Podría ser diferente el rol del líder en una cooperativa con esta configuración?

En el plano de las instituciones de la Economía Social y Solidaria, muchas veces el líder se configura como un misionario.

El líder carismático se torna significativo en este tipo de organización, que se inscribe en un proyecto de nueva sociedad, ya que en este caso, el liderazgo y su gobernanza se transforman en una alternativa a la ideología dominante.

Es por ello que, en la Cooperativa, la transición hacia el *ajuste mutuo*, se ve más avanzada en el manejo de la Escuela, el cual está a cargo de los padres y los docentes.

El cambio en el liderazgo de los sectores estratégicos, sólo podrá procurarse a través del proceso reflexivo que surja de la práctica de la propia organización.

En este sentido, la reflexión continua sobre los valores que propugna la cooperativa, han sido definatorios para su sustentabilidad, tanto en razón de la cohesión interna de sus asociados, como externa a partir del constante reconocimiento y vinculación que ha tenido el proyecto, tanto en el país como en el exterior.

También es relevante remarcar, ya en el plano de los valores, la interesante complementación que ha logrado esta experiencia entre autonomía y solidaridad, que muchas veces se configuran como contrapuestas en el surgimiento de algunos emprendimientos sociales.

Melo Lisboa (Lisboa, 2003) discute la relación entre *la autonomía y la solidaridad*, partiendo de que, en general, se apunta a la autogestión como característica central de la economía solidaria. Siguiendo a Gortz, plantea que como no existimos independientemente de nuestro entorno, la autonomía siempre es relativa, es '*autonomía en la heteronomía*', o '*autonomía dependiente*', como la llama Morin (Morin, 2002).

La autonomía y la heteronomía coexisten: la autonomía pura es autismo, anomia; y la heteronomía plena es alienación, impotencia, servidumbre. Es la paradoja de la auto-organización con auto-limitación. Para ser autónomo, hay que depender del mundo externo.

En esta reintroducción del límite humano, *la discusión y la reflexión para la generación de consensos*, en un ámbito democrático de aprendizaje desde la praxis, resulta un elemento clave para comprender la proyección de este emprendimiento de la ES, y para poder pensar en la construcción de un sistema de integrado Economía Social.

BIBLIOGRAFÍA:

ASSMAN, Hugo y JUNG, Mo Sung: *Competência e sensibilidade solidária. Educar para a esperança.* Editora Vozes. Petrópolis, 2000.

DUSSEL, Enrique: *Ética de la liberación. En la edad de la globalización y la exclusión.* Trotta ediciones. Madrid, 1998

ETKIN, Jorge: *Política, Gerencia y Gobierno de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias.* 1° edición, Buenos Aires, 2000.

HINKELAMMERT, Franz: *Crítica a la razón utópica.* DEI. San José de Puerto Rico, 1984.

LÉVESQUE, Benoit: *Las empresas de la economía social ¿generan mayores innovaciones sociales que las empresas de otro tipo? En Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas.* Mirta Vuotto, compiladora. 1° edición, Buenos Aires, 2003.

MALÓ, Marié-Claire: *La cooperación y la economía social. En Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas.* Mirta Vuotto, compiladora. 1° edición, Buenos Aires, 2003.

MINTZBERG, Henry: *Mintzberg y la dirección.* Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991.

MELO LISBOA, Armando: *'Ethos barroco y las raíces histórica culturales de la economía solidaria'.* Trabajo presentado en las 3ras Jornadas de Historia Económica, Montevideo, 2003.

MORIN, Edgard: *'Los siete saberes necesarios para la educación del futuro'* Nueva Visión. Buenos Aires, 2002.

TIRIBA, Lia: *Economia popular e cultura do trabalho.* Pedagogia (s) da produção associada. Rio de Janeiro, 2001.