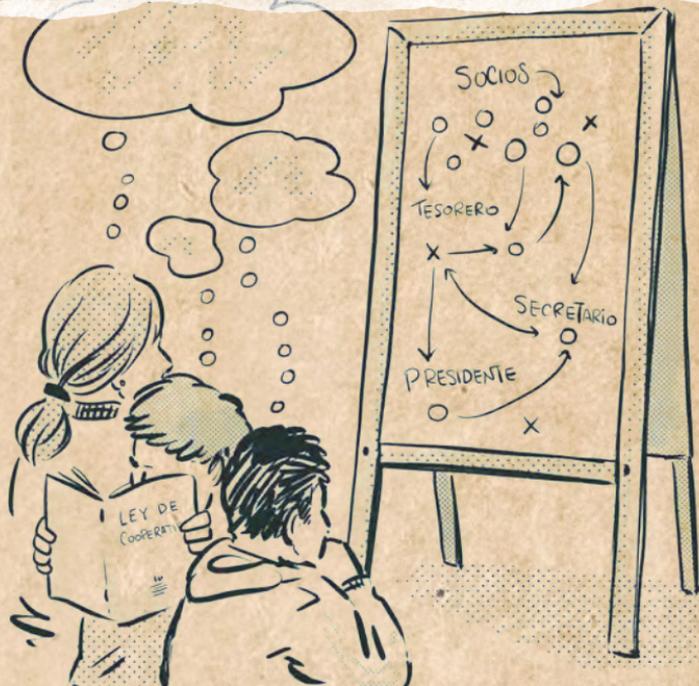


7

# La organización de la gestión cooperativa



## **Cuaderno #7**

# **LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN COOPERATIVA**

*Los procesos de autogestión se dan en el marco de un sistema de trabajo, es decir, de un conjunto de actividades articuladas para la producción de bienes y servicios. Esto implica que hay que tener cierto ordenamiento interno trabajado colectivamente para organizar el proceso trabajo, la producción, la comercialización, la gestión y la administración, lo que implica que debe trabajarse colectivamente. Además, aquí no se trata solo de producir copiando los métodos y lógicas de las empresas tradicionales, sino de desarrollar formas distintas de organización del trabajo, de propiedad de los medios de producción y de la distribución de los excedentes, alternativas a las del capital.*

Gestión económica y trabajo autogestionado **Pág. 2**

Gestión al interior de las  
experiencias autogestionarias **Pág. 7**

Diagrama de organización del trabajo **Pág. 12**

Aspectos de la gestión y  
administración económica y financiera **Pág. 13**



## GESTIÓN ECONÓMICA Y TRABAJO AUTOGESTIONADO

Los procesos de autogestión o gestión colectiva de unidades productivas o de servicios se dan en el marco de un **sistema de trabajo**. ¿Por qué hacemos referencia a un sistema de trabajo? Porque hay un

conjunto de actividades que se requiere llevar adelante de manera continua y articulada para que la producción de bienes y servicios se haga efectiva.



*Cuando salís al mundo, te encontrás con la realidad de ‘¿qué hago?’ Porque vos ya pensabas que tenías una empresa, pero la empresa está en un papel, es un número de matrícula... ¿y ahora, que vas a hacer?’*

**Julio Fuque / Kbrones**



Este conjunto de actividades hace referencia a tareas de **organización del trabajo, producción, comercialización, gestión y administración**, para mencionar algunas. Todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la unidad productiva son importantes en el proceso de trabajo de las cooperativas. Además de estas actividades, que se vinculan directamente a lo económico, es importante mencionar las de carácter **político, social o cultural**, que hacen parte de las experiencias autogestionarias. Así, entendemos a la



autogestión con un sentido amplio y recalcamos que un proceso de autogestión protagonizado por trabajadores tiene como factor fundamental el sistema social y político donde se desarrolla.

Es importante que tengamos en cuenta **dos aspectos**. Primero, que las formas autogestionarias colectivas que llevan adelante los trabajadores se desarrollan como un sistema de trabajo más complejo que el que hace a las experiencias conocidas por trabajadores con trayectorias laborales bajo relación de dependencia. Como asalariados, la lógica del trabajo tiene que ver con la figura de un “patrón”, por lo que solo se ejecutan órdenes; esta situación cambia **en la autogestión**, dado que **los propios trabajadores son los que llevan adelante no solo los procesos de trabajo, sino también la toma de decisiones y los que asumen directamente las consecuencias de estas**. Los sistemas de trabajo autogestionados no sólo apuntan a la provisión de bienes y servicios, sino que disputan al capital formas distintas de organización del trabajo, la propiedad de los medios de producción y la distribución de los excedentes.

*Proceso de  
trabajo en la  
autogestión*



Dados todos los desafíos que hay por delante en las experiencias de autogestión, a continuación vamos a desarrollar algunos aspectos vinculados a la temática de la gestión interna de las experiencias autogestionarias.

## CONSIGUIENDO CLIENTES (I)

*“Al principio, como no sabíamos nada, me fui al Once y compré una camisa toda empaquetada, hermosa, y fui con esa. Tengo una anécdota: antes cuando yo robaba, éramos conocidos en el ambiente. Y mi vecino, en todo el tiempo que yo estuve en cana, trabajó en la empresa 29 y, cuando yo salí, él era delegado. Entonces me voy con mi bolso a verlo para que me ayude. El tipo me ve bajar de un auto con un bolso y meterme en la empresa y, de negro que era, quedó violeta. Y me hacía señas de que no, y yo más lo encaraba. Bueno, me acerco y me dice:*

*–Negro, no, acá no.*

*Y yo le digo:*

*–Acá no, ¿qué?*

*–Acá no robés, que es mi trabajo.*



-No, si yo no te vengo a robar acá, soy empresario.

Me mira y se caga de risa:

-Dejate de joder.

Le digo:

-Haceme hablar con el presidente.

-No, no -me dice- Acá no me metas en quilombo.

-En serio -le digo- empresario y cooperativista.

Te cuento. Nosotros cuando estuvimos presos tuvimos unas capacitaciones y formamos una cooperativa de trabajo. No delinquimos más.

Queremos hacerle la ropa a ustedes, somos los mejores, mirá la ropa.

Y saqué la mejor camisa, pero comprada.

-Che, está buena, eh -me dice y lo llama al otro compañero-. Vení -y le dice- mirá, yo lo conozco hace muchos años y ahora se armó una empresa y quiere vendernos la

ropa. -Che, está buena. La ropa que tenemos nosotros es horrible.

Y mi amigo me dice:

-Mirá, yo te voy a presentar al presidente de la empresa, que es amigo mío, pero lo que te voy a decir es que no vas a bardear acá.



Julio Fuque / Kbrones



# GESTIÓN AL INTERIOR DE LAS EXPERIENCIAS AUTOGESTIONARIAS

Como mencionamos con anterioridad, es importante tener **una mirada integral del proceso de trabajo como sistema**, en la que se contemple desde la organización del trabajo y la producción hasta la administración y la gestión de las organizaciones. El sistema de trabajo dentro de las organizaciones autogestionadas tiene muchas etapas y actividades, y es necesario que consideremos cada una de ellas:

- **Actividades del proceso productivo.**

El proceso productivo incluye las tareas relacionadas directamente con la producción del bien o servicio: producción, control de la calidad y comercialización.

- **Actividades de gestión y administrativas.**

También existen otras tareas generales que son indispensables para llevar adelante el proceso productivo: atención telefónica a los compradores, compra de insumos, registros contables, confección de actas, realización de trámites y pago de impuestos,



mantenimiento de maquinarias, limpieza del lugar de trabajo, cobro a los compradores de los productos, entre otras. Estas tareas están asociadas a la gestión y administración, y se refieren al conjunto de actividades que permiten planificar, organizar, controlar y ejecutar el trabajo y los recursos que se poseen, para llevar adelante la producción del bien o servicio y que este llegue a manos de los consumidores o clientes.

- **Actividades políticas y sociales.**

Las empresas autogestionadas llevan adelante actividades políticas y sociales que hacen a su cotidaneidad y que también implican gestión y administración de recursos. Estas actividades pueden ir desde la participación de los asociados en espacios de trabajo con otras organizaciones con las mismas características, participación de encuentros de intercambio y debates sobre problemáticas que aquejan al sector o reuniones con funcionarios públicos para la presentación de propuestas y un sinnúmero de actividades que tienen como finalidad disputar los sentidos de la organización del



trabajo frente al capital y la democratización de los medios de producción y la riqueza.

“ Si nosotros hubiésemos pensado solamente en la empresa cooperativa, era vender nuestro producto en el mercado, tener plata nosotros, y hoy no estaríamos hablando de una construcción de un colegio cooperativo en pleno Barracas. Entonces, ese modelo nosotros decimos que queremos que se replique en los diferentes distritos. ¿Cómo lo hacemos? Trabajando colectivamente, ayudándonos, apoyándonos mutuamente para poder llevar este tipo de herramientas a los barrios donde las personas lo necesitan”.

**Julio Fuque / Kbrones**



En las experiencias autogestionadas, todas estas tareas se deciden colectivamente y son importantes para el funcionamiento colectivo. Muchos trabajadores que deciden integrarse en un proyecto cooperativo traen consigo una trayectoria laboral o una for-



mación específica, por lo que las tareas de gestión y administración muchas veces no son tenidas en cuenta, a pesar de ser complementarias a las tareas asociadas a la producción del bien o servicios y tan importantes como estas. **Si no funciona la producción, se hace muy difícil llevar una gestión y administración adecuada, y lo mismo sucede a la inversa.**

*Producción y administración, dos aspectos de la gestión*

## **CONSIGUIENDO CLIENTES (II)**

*“Y viene el presidente, me hace pasar a la oficina y dice:*

*-A ver Carlitos, traé la ropa nuestra. Una camisa horrible y la nuestra era hermosa. Me dice:*

*-La tuya está buena.*

*-Listo, si te gusta, nosotros te hacemos la ropa. Lo único que te voy a decir -le digo, porque nosotros no teníamos un peso partido al medio- el único requisito de la empresa, que son repesados en eso, es que no laburan si vos no les ponés el 50 %.*

*-No, pero nosotros no los conocemos.*

*-No, no le des el 50 % -le dice mi amigo.*

*Y le digo que así no vamos a trabajar:*

*-Mi empresa así no trabaja. Es el 50 % y te hacemos la ropa.*

*Me hace un cheque. Imaginate que en ese tiempo eran cuatrocientas camisas manga corta y ellos iban a comprar las de invierno, pero me dijeron:*

*-Te vamos a comprar todas las camisas a vos, dos camisas por chofer.*

*Teníamos ochocientas camisas. Me vengo con el cheque. El Negro me miraba y pensaba "este no vuelve nunca más, me hace echar del trabajo".*

*Entonces vamos al Once, imaginate la cara nuestra, dicen "estos no saben nada", se hicieron una fiesta con nosotros. Nos metían en los depósitos y nos vendían cualquier tela, si nosotros no entendíamos un pomo:*

*-Sí, esta es la tela que querés vos para la camisa.*

*Era el color nada más. Era renegar, ir y venir con el flete, pelear y cuando llegábamos a conseguir la tela te vendían tela vieja que estaba el hilo corrido, unos manchones así, gastamos toda la plata en flete. Un quilombo, salimos menos 10".*



**Julio Fuque / Kbrones**

# DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Es importante conocer cuál es el sistema de trabajo y qué tareas lo integran y quienes las realizan. Por este motivo, proponemos la siguiente consigna: **enumerar cada una de las actividades que se necesitan en el sistema de trabajo de la cooperativa, indicar qué tareas la conforman y quién realiza cada una, identificar cuántas horas por semana le dedica** y algún comentario que tenga que ver con la tarea específica o el desarrollo de la actividad.

Tarea	Participante	Cargo o responsabilidad	Horas semanales de trabajo	Comentarios

Este ejercicio ordena e informa las responsabilidades que posee cada uno y da elementos para poder coordinar el trabajo colectivo.



“El arranque de la cooperativa tampoco fue fácil. Vos ya te das cuenta en la cooperativa quienes vienen con el empuje de salir adelante y quien no. Ves que vienen antes del horario, uno se da cuenta de entrada. Vas viendo después como cambian los liberados que van entrando, te das cuenta de la persona. La cooperativa contiene. Lo vimos con Claudio, que siempre te viene a preguntar cosas, hablamos. A veces vienen y te ven que estás sola y te cuentan la situación y ahí lo tratás de aconsejar”.

Mara Vino / Kbrones



## ASPECTOS DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Hay tres aspectos que son fundamentales cuando hablamos de gestión y administración financiera y económica de las unidades productivas. La primera son **las instancias de asamblea y de toma de decisiones colectiva** (la asamblea de trabajadores es



esencial como factor de unidad y de debate y la que tiene el poder máximo de decisión); la segunda tiene que ver con la **información y documentación** que se genera en las distintas actividades de las unidades productivas; y la tercera, con la **comunicación entre los trabajadores.**

## **Asamblea y toma de decisiones**

Son temas que desarrollamos en cuadernos anteriores. Ambos puntos son relevantes dado que refuerzan las características de la autogestión: gestión colectiva, democracia interna e igualdad entre los miembros o asociados. En este apartado queremos resaltar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes en la toma de las decisiones que afectarán a la unidad productiva. **La participación es un proceso que contempla derechos y responsabilidades** en las distintas etapas de la organización: **planificación, organización, ejecución y control.** Cuando se promueve la participación de los trabajadores en las tareas y decisiones, se desarrolla una relación de mayor compromiso e integración del grupo.

*Importancia de la participación*



## Información y documentación

Las unidades productivas cuentan con información y documentación relevante para la gestión y la administración económica y financiera. En este sentido, es importante mencionar la importancia de llevar un **orden en la documentación de uso frecuente** y que respalda las operaciones que se llevan adelante, así como también las distintas etapas del sistema de trabajo. Llevar un orden en la documentación facilita la presentación de información en las instancias de asamblea y, con ello, la rendición de cuentas a los asociados de la cooperativa.



Toda organización que lleva adelante la producción, la compra y la venta de productos y servicios, utiliza en forma frecuente documentación de distinto tipo que sirve como medio de prueba para acreditar la existencia de operaciones comerciales. Entre estos tipos de documentos, encontramos:

- **Presupuesto.** Si bien no prueba una operación comercial, contempla un precio



de venta en un momento determinado. En épocas de aumentos de precios, es importante poner en el presupuesto la fecha de vigencia del precio ofrecido. Lo correcto es confeccionar el presupuesto poniendo todos los datos de la persona o institución que lo solicita e incluir la firma y aclaración de quien lo confeccionó.

- **Notas de pedido.** Es un tipo de documento especialmente relevante en aquellas unidades productivas en la que la elaboración de productos o servicios que fueron solicitados insume un tiempo de producción o desarrollo. Solo detalla el pedido del cliente, no tiene “implicancias fiscales” y se realiza antes de la factura.
- **Factura.** Es un documento que prueba la realización de una operación comercial, donde una de las partes se obligó a entregar el producto o prestar el servicio y la otra se comprometió a entregar una determinada suma de dinero a cambio. Existen muchas clases de facturas con diferentes características por lo que es importante tener en cuenta las características del sujeto que la entrega y del que la recibe (responsable



inscripto, monotributista, IVA, Ingresos Brutos, poseedor o no de cuenta bancaria, operaciones nacionales y al exterior).

- **Nota de débito.** Es entregada por el vendedor al comprador cuando se debe aumentar el monto de una factura ya entregada. El incremento en el precio de venta puede ser por fletes, intereses, comisiones bancarias a cargo del comprador, entre otros conceptos.
- **Nota de crédito.** Se utiliza ante una disminución del valor de la factura o frente a cualquier otro inconveniente que signifique modificar en este sentido su monto. La disminución en el precio puede darse en casos en que el vendedor ha realizado bonificaciones o descuentos, cuando se han cometido equivocaciones en la facturación, ante la devolución de mercaderías, entre otros.
- **Remito.** Documenta que la mercadería vendida ha sido entregada. Es importante para determinar la fecha de entrega, ya que si se pactó que el pago se realizaría en un determinado tiempo luego de la entrega, este



documento sirve para acreditar que dicho plazo comenzó a correr. Es fundamental para el transportista, dado que si circula sin el remito, existe el riesgo de que le sea retenida la mercadería transportada.

- **Recibo.** Acredita que el cliente pagó por el producto facturado.

Otros comprobantes que debemos guardar son *tickets*, resúmenes de cuentas bancarias, extractos bancarios, boletas de depósito, pagarés y documentos similares. No hay una forma estipulada de ordenar los comprobantes, puede hacerse por fecha de emisión, por cliente, por proveedor. Cualquiera sea el criterio utilizado, es importante llevar un orden de la documentación. En primer lugar, porque esto **facilita la tarea administrativa y contable** del trabajador a quien se le ha asignado la tarea y al contador que lleva adelante la contabilidad de la organización. En segundo lugar, porque le ofrece **respaldo a la cooperativa**, ya que cada uno de los registros de entrada o salida de dinero debe tener un documento legal que

*Comprobantes*



lo justifique. Y en tercer lugar, porque permite un mayor conocimiento y control de lo que está sucediendo en la organización y permite una adecuada rendición de cuentas a los asociados.

El orden de la documentación y la información también permite llevar un control de los recursos existentes. A grandes rasgos, los recursos de una unidad productiva están constituidos por los bienes que posee y el dinero con el que cuenta para el desarrollo de la actividad y por la adquisición de nuevas maquinarias, muebles, etc. Existen diferentes formas de acceder a estos recursos:

- por compra/venta de bienes o servicios en el mercado a cambio de dinero,
- por obtención de donaciones,
- por ser objeto de acciones de redistribución (la redistribución es una función que generalmente cumple el Estado a través de subsidios, obras públicas, exenciones impositivas, etc.).



Para conocer la dotación de recursos de la cooperativa, proponemos completar el siguiente cuadro sobre los bienes que tiene la entidad:

Concepto	¿Este bien está disponible en la empresa?	Procedencia (compra, donación o subsidio)
Maquinarias (marca, modelo)		
Instalaciones		
Herramientas		
Inmueble		
Muebles y útiles		
Rodados (automóvil, moto, bicicleta)		
Habitación		
Inscripción (formalización de la actividad)		
Insumos		
Producto terminado y/o mercadería de reventa, <i>stock</i>		
Dinero en efectivo o en cuenta bancaria		
Otros		
Total		

Un aspecto importante que podemos deducir de la documentación e información existente en la unidad productiva son los **costos que se insumen** en la



elaboración de los bienes y servicios, cuyo cálculo es importante para determinar el precio de venta, que surge de la consideración de distintas variables. Entre estas se cuentan, además de los costos, la competencia, la demanda, la capacidad productiva y la introducción de nuestro producto en el mercado.

Los costos están asociados al proceso productivo. Son **fijos cuando no dependen del volumen de producción** del bien o servicio. En cambio, **son variables cuando están sujetos al volumen de la producción.**

Los gastos son las salidas de dinero que la unidad productiva tiene que realizar inevitablemente, como los vinculados a la administración (por ejemplo, gastos en telefonía, en alquiler, en seguros), a la comercialización (gastos en publicidad) y a la depreciación de las maquinarias y herramientas.

A continuación, proponemos completar un **cuadro con el detalle de costos y gastos de la cooperativa** con el que podamos conocer las necesidades que tiene de recursos para funcionar.



Concepto	Valor en \$
Retiros estimados	
Cargas sociales	
Alquiler	
Expensas	
Seguros	
Teléfono	
Electricidad, fuerza motriz	
Movilidad	
Limpieza	
Publicidad y promoción	
Materiales de oficina	
ABL, Impuesto municipal	
Gas	
Agua	
Amortización (*)	
Monotributo	
Jubilación autónomos	
Otros (contador)	
Total costos y gastos	



*\* La amortización mensual se estima dividiendo el valor de las maquinarias por el número de años de vida útil de las mismas y dividiendo luego el resultado de esa operación por la cantidad de meses del año:*

***valor máq./años vida útil)/12***

Llamamos *amortización* a la depreciación o desgaste que sufren las maquinarias, herramientas y mobiliarios durante el proceso productivo. Es importante su cálculo para poder conocer cuál es el valor de reposición de estos materiales cuando haya que cambiarlos.

Una vez que contamos con estos datos, podemos avanzar con **el cálculo del punto de equilibrio de la actividad**, es decir, **la cantidad o monto mínimo de ventas que se requiere** para cubrir los gastos y costos de la actividad.

$$\text{punto de equilibrio} = \text{costos fijos} / 1 - (\text{costo variable} / \text{precio de venta}) = \$$$

Con la información recabada, también podemos avanzar en el cálculo de los resultados estimados. Para calcularlos en forma mensual, restamos a las ventas mensuales todos los costos del mes.

$$\text{ganancia mensual} = \text{ventas} - \text{costos variables} - \text{costo}$$

## CONSIGUIENDO CLIENTES (III)

“Vamos a entregar las camisas que hicimos nosotros. Eran dos camisas de manga larga, el chaleco y la campera. Era mucha plata y mucha ropa. Entonces el Negro me dice:

-Mirá que hay una bronca con vos terrible, Julio.

-¿Qué pasó? Si yo cumplí.

-Vos trajiste vestidos acá.

-No, ¿qué vestidos?

Y apareció el presidente de la empresa y me dice:

-¿Qué querés acá? Mandate a mudar, no quiero saber nada con vos, entregaste una mierda, un asco, peor que el otro que estaba.

Entonces se enoja el tipo y dice:

-Vení, Carlitos, ponete la camisa que hizo este.

Le quedaba como un camisón, por el tobillo...

La bronca que había...

-Bueno, ¿te cuento la verdad? La camisa que yo te traje...

Y le conté que éramos chorizos, porque él no sabía:

-La camisa que yo te traje a vos, la compré. Y nosotros, la mayoría de todos los pibes que pertenecemos a Kbrones, a la cooperativa, somos pibes que estuvimos presos, que antes robábamos. Nosotros no queremos robar más, queremos



trabajar. Y hoy yo vengo a dar la cara y te puedo decir que podemos hacer un buen producto, porque tenemos un equipo bueno, el que estaba antes éramos parte nosotros y parte otras personas que no eran tan profesionales y terminamos armando un producto como el que te vendimos a vos. Pero hoy sí hay profesionales. Yo tengo una familia, lo conozco a él hace muchísimos años, él me conocía a mi cuando yo me portaba mal y no quería que yo entre acá porque pensaba que te iba a robar. Yo no quiero robar a nadie, yo quiero trabajar, y te pido que me des una nueva oportunidad. No sé, le toqué el corazón al gordo, y me dio la producción de invierno. De vuelta pagando el 50 % y no solamente eso, me recomendó a su socio de la 64. Y empezamos a tener un buen vínculo.

Julio Fuque / Kbrones



## La comunicación interna

Dado que en las cooperativas de trabajo todos los asociados participan en la toma de decisiones, tiene mucha relevancia reflexionar sobre la gestión de la

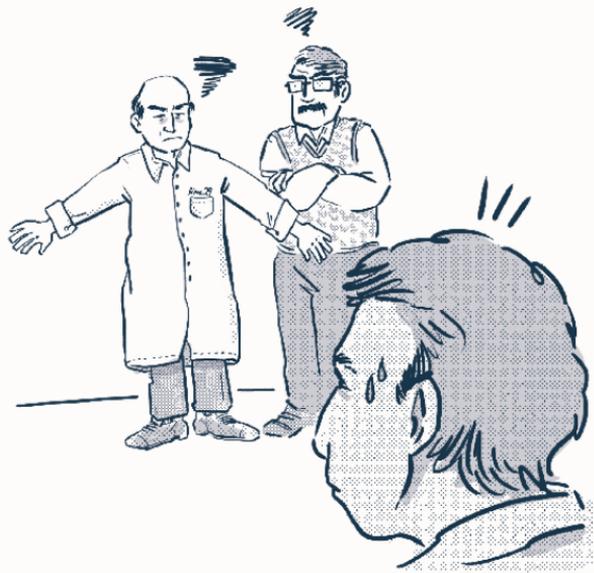


comunicación interna, que involucra distintos tipos de fuentes de información:

- los informes, las actas y demás documentación propia de la cooperativa,
- las asambleas y reuniones de trabajo,
- los materiales de educación y capacitación,
- los materiales producidos específicamente con fines de comunicación y
- las relaciones interpersonales que entablan los trabajadores entre sí, porque se ven cotidianamente y comparten sus experiencias, novedades y puntos de vista sobre los procesos de trabajo, sus familias o la situación social y política.

El Consejo de Administración y los asociados que pudieren haber sido designados para llevar adelante tareas específicas de comunicación deben tener en cuenta qué comunican y cómo lo hacen, ya que si la información no se presenta al resto de los asociados en forma clara y precisa, puede generar confusiones y repercutir negativamente en los





procesos de trabajo. Al hacerlo, no deben perder de vista que tales decisiones no solo deben sustentarse en el cuidado de la organización y las personas que la integran y nunca estar reñidas con la buena fe, sino también ser **adecuadas para la gestión democrática de la organización y estar basadas en los principios de igualdad y transparencia.** De allí que, a la par de tener que considerar la selección y la presentación de la información, deben también garan-



tizar que todos los miembros de la cooperativa reciban en tiempo y forma la información clave y, en particular, el Consejo de Administración, que toda la información, sin exclusiones, esté disponible oportuna y adecuadamente a todos los trabajadores.

La **comunicación fluida entre los miembros de la organización**, el intercambio de experiencias y conocimientos, la preocupación por la obtención de información actualizada y veraz, el análisis conjunto de la coyuntura, la expresión oportuna de los inconvenientes que se generan en cada área o sección de trabajo y la reflexión informada y crítica sobre los problemas que atraviesa la cooperativa y las oportunidades que se le presentan enriquece a las personas que la integran y fortalece a la organización. Por eso, más allá de las competencias específicas del Consejo de la Administración, el síndico y los encargados de comunicación, nunca se debe perder de vista que la totalidad de los asociados tienen responsabilidades a ese respecto.



## **Cooperativa Kbrones agradece a:**

Fecootra, Conarcoop, Mutual Mario Cafiero, Cooperar, ACI, Banco Credicoop, Inaes, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Servicio Penitenciario, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Dirección General de Economía Popular y Social de la Subsecretaría de Potencial Humano del GCBA, exjueza laboral Elsa Porta, jueza de ejecución penal de la Nación Vilma Bisceglia, juez Sergio Delgado, juez de la Provincia de Buenos Aires Federico Facundo Merlini y a todos los emprendedores y las cooperativas de trabajo con las que desde hace trece años compartimos el camino de la construcción colectiva de integración social y económica.

**ISBN SERIE: 978-987-47372-6-7**

**IDEA ORIGINAL Y GESTIÓN DEL PROYECTO:** Cooperativa de Trabajo Kbrones Ltda. y

Escuela de Formación Cooperativa y Oficios José Orbaiceta. CONTACTO: [kbronesventas@gmail.com](mailto:kbronesventas@gmail.com)

**COORDINACIÓN ACADÉMICA E INVESTIGACIÓN:** Programa Facultad Abierta. CONTACTO: [centrodoc@gmail.com](mailto:centrodoc@gmail.com)

**COORDINACIÓN EDITORIAL:** Cooperativa de Trabajo Callao Ltda. CONTACTO: [callaocooperativa@gmail.com](mailto:callaocooperativa@gmail.com)

**TEXTOS:** Andrés Ruggeri, Celeste Stillitani, Rosario Canale, Javier Antivero, Emiliano Balaguer, Javier Rodríguez, Matías Kogoi, Agustín Kammerath, Karina Luchetti y Natalia Polti. Aclaración: Los textos del "Cuaderno #7" son una adaptación del "Cuaderno #8" de la serie Cuadernos para la autogestión del programa Facultad Abierta [2012], elaborado por Valeria Mutuberria Lazarini, Facundo Ureta, Eleonora Feser y Magali Bausset.

**CORRECCIÓN:** Karina Luchetti.

**ILUSTRACIONES:** Daniela Ruggeri.

**DG Y EDICIÓN GRÁFICA:** Hernán Cardinale.

**IMPRESO EN:** cooperativa Chilavert Artes Gráficas en diciembre de 2023.

**TESTIMONIOS:** Julio Fuque, Elvira Jara, Mara Vino, Pedro Lorenzo, Marita Suárez, Martín Villalba, Germán Krombauer, Aníbal Hnatiuk, Alexandre Roig, Manuel de Arrieta, Nahum Mirad, Diego Tejerina y Adolfo Cersosimo.

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES / FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**DECANO:** Ricardo Manetti / **VICEDECANA:** Graciela Morgade

**SECRETARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y BIENESTAR ESTUDIANTIL:** Ivanna Petz

**DIRECTOR DEL PROGRAMA FACULTAD ABIERTA:** Andrés Ruggeri

**PROGRAMA  
FACULTAD  
ABIERTA** 2002  
2022  
20 AÑOS



**CALLAO** COOPERATIVA  
CULTURAL

**Kbrones**

*Esta serie de cuadernos se propone como un material de apoyo y consulta para la formación de cooperativas en contexto de encierro y conformadas por personas liberadas, buscando facilitar la reinserción laboral y social de miles de personas que pasaron o viven en el sistema penitenciario.*

*Los procesos de autogestión se dan en el marco de un sistema de trabajo, es decir, de un conjunto de actividades articuladas para la producción de bienes y servicios. Esto implica que hay que tener cierto ordenamiento interno trabajado colectivamente para organizar el proceso trabajo, la producción, la comercialización, la gestión y la administración, que debe trabajarse colectivamente. Se trata de desarrollar formas distintas de organización del trabajo, de propiedad de los medios de producción y de distribución de los excedentes, alternativas a las del capital.*



PROGRAMA 2002  
FACULTAD 2022  
ABIERTA 20 AÑOS



CALLAO COOPERATIVA CULTURAL

