

MAESTRÍA EN ZONAS ÁRIDAS Y SÍSMICAS

FAUD – UNSJ

Tesis:

“Modelo para mejorar la gestión de las cooperativas de vivienda”

Autor: Arq. Emilio A. Manrique

Directora: Mag. Arq. Mirta Romero

2017

## **Presentación**

1. Introducción
2. Problema de investigación
3. Marco teórico
  - El Concepto de vivienda y hábitat
  - Satisfacción Residencial
  - Cooperativas de Vivienda
  - El concepto de participación
  - La gestión y administración cooperativa
4. Hipótesis General
5. Objetivo general y específicos
6. Metodología

## **Parte 1**

### **Capítulo I: El sistema cooperativo**

#### I.1.1 Reseña del cooperativismo

#### I.1.2 El cooperativismo en América Latina

- Incidencia y políticas públicas para las cooperativas de la región
- La Alianza Cooperativa Internacional y la legislación cooperativa

#### I.1.3 Cooperativas de vivienda en Uruguay

#### I.1.4 Cooperativismo en Argentina

- “El Hogar Obrero” Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda.
- Cooperativa Horizonte Ltda. Córdoba

#### I.1.5 Conclusiones respecto al sistema, participación y administración

### **Capítulo 2: Características del sistema cooperativo**

#### 2.1 Principales características del sistema cooperativo

#### 2.2 Participación

- La participación natural y de uso. La participación en la organización y la gestión
- Ventajas de un proceso de producción arquitectónica participativa. Desventajas del enfoque de la planificación participativa
- Diseño Participativo

## 2.3 Gestión cooperativista

- Órganos y funciones

## 2.4 La Administración de la organización

- Características generales de la administración. Administración particular de una cooperativa. Importancia de la administración
- El proceso administrativo
- Fase 1: La planificación
- Fase 2: La organización. Estructura, tipos y principios. División del trabajo  
Departamentalización, Coordinación
- Fase 3: La dirección: Motivación, comunicación y trabajo en equipo
- Fase 4: El control: Propósito y función del control. La esencia del control administrativo.  
Factores del control. Control como un sistema de retroalimentación.

## **Capítulo 3: Modelo General y el Cooperativista de conformación del hábitat residencial**

### 3.1 Modelo General de conformación del hábitat residencial

- Modelo general
- Componentes del modelo: Dimensiones y Etapas
  - A. Dimensión territorial
  - B. Dimensión sociocultural
  - C. Dimensión político económica
- Etapas
  - I Prospección
  - II Planificación
  - III Diseño
  - IV Ejecución
  - V Uso y Verificación de la satisfacción residencial

### 3.2 Modelo de producción del hábitat residencial por una cooperativa

- Proceso de producción del hábitat residencial por una cooperativa
- Dimensiones del proceso
  - I.- Dimensión físico espacial
  - II.- Dimensión sociocultural
  - III.- Dimensión legal administrativa

- Etapas del proceso
  - I. Definición
  - II. Programación
  - III. Diseño
  - IV. Ejecución
  - V. Verificación de la satisfacción residencial del habitante

## **Parte 2**

### **Capítulo IV: Estudio de caso “Cooperativa de Vivienda Cooperarq”**

IV.1 Introducción Cooperativa de Vivienda Cooperarq Ltda.

IV.2 Participación del asociado

IV.3 Proceso de producción arquitectónica de Cooperarq. Registro fotográfico

IV.4 Administración de la cooperativa

IV.4.1 Diagnóstico organizacional

IV.4.2 Diagnóstico funcional

- Evaluación de las Dimensiones Funcionales

IV.4.3 Diagnóstico cultural

- Análisis Cultural. Categorías

IV.4.4 Satisfacción residencial Cooperarq

IV.5 Diagnóstico del caso de estudio Cooperarq Ltda.

- Conclusiones Análisis FODA. Matriz FODA
- Acciones de mejoras factibles

### **Capítulo V: Modelo propuesto**

#### **V.1 Propuesta de Participación del Asociado en la institución cooperativa**

V.1.1 Modos de participación en la institución

V.1.2 En la constitución de la cooperativa

- El iniciador. Gestores motivadores. Comenzar el proceso. Consideraciones
- Constitución de la Cooperativa

V.1.3 Integrando el Consejo de Administración

V.1.4 Asistiendo a las asambleas

V.1.5 A través de la Sindicatura

V.1.6 En comisiones especiales

V.1.7 En el proceso de producción arquitectónica del emprendimiento

## **V.2 Propuesta Proceso de Producción de la vivienda y su entorno con la participación del asociado**

V.2.1 Proceso de producción Arquitectónica Participativa

- Participación del habitante. Etapas y escalas del proceso

V.2.2 Etapa1: Definición

Diseño participativo

A. Encuesta habitante

B. Síntesis del grupo

C. Análisis del Lugar/Unidad Habitacional según las Variables del diseño:

- Dimensión de la variable
- Indicador de la dimensión

D. Valor de los indicadores: Variantes propuestas del arquitecto

E. Elección del Habitante/Consenso del grupo: Pautas de diseño

Análisis de Indicadores, pautas y alternativas de diseño por Escala:

1. Zona Sector Urbano

2. Barrio-Conjunto

3. Manzana / Sector Vecinal

4. Parcela/Soporte Contenedor

5. Unidad Habitacional (Departamento-Vivienda)

6.1 Espacio: Habitaciones/Estar

6.2 Espacio: Habitación/Cocina

Ejemplo Variantes: Cerramientos de Vanos

V.2.3 Etapa 2: Programación

Síntesis por el arquitecto: Programa integral de diseño y Pautas del grupo

V.2.4 Etapa 3: Diseño Participativo

Partidos alternativos. Elección de Alternativas/prototipos por el Habitante. Anteproyecto.

Proyecto

V.2.5 Etapa 4: Ejecución

V.2.6 Etapa 5: Control directo de los asociados del proceso de producción

V.2.7 Verificación de la satisfacción residencial

## **V.3 Propuesta para la administración eficiente de la cooperativa**

### V.3.1 Administración eficiente

A. La organización de la institución. Órganos de la cooperativa. Toma de decisiones, responsabilidades y funciones

B. Organización y Procesos

C. División del trabajo y Departamentalización. Tareas por departamento

### V.3.2 Departamento Administrativo

- Sistema administrativo. Cualidades de los sistemas administrativos. Tareas del departamento

### V.3.3 Departamento Legal

- Responsabilidad del profesional a cargo. Tareas del departamento

### V.3.4 Departamento Técnico

- Tareas por secciones

### V.3.5 Departamento Contable

- Organización del departamento contabilidad. Profesional responsable
- Secciones del departamento

### V.3.6 Departamento comunicación

- Objetivos del departamento. Comunicación integral. Tareas del departamento
- Comunicación interna. Plan de comunicación interna. Las herramientas. Tipos de canales
- Comunicación externa
- Gestión Recursos Humanos

## **Capítulo VI : Conclusiones**

### **Bibliografía**

## Presentación

### 1. Introducción

Alcanzar la vivienda propia, es un anhelo de todas las personas, e influye sustantivamente en el desarrollo de su vida personal y social. Pero no es sólo un anhelo individual o colectivo, sino fundamentalmente un derecho consagrado a nivel nacional e internacional. Efectivamente, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948), en su artículo 25.1, indica que:

“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda...”.

Del mismo modo la Constitución Nacional de la República Argentina, en su Reforma de 1957, señala entre los derechos, en el art 14 bis: “El trabajo en sus diversas formas gozarán de la protección de las leyes, las que deberán asegurar al trabajador:...y la Vivienda digna”

Dentro de los sistemas de producción del hábitat residencial, pueden destacarse los siguientes de acuerdo al modelo de gestión que orienta su acción y por la toma de decisiones al interior de los mismos:

- **Sistemas Públicos Tradicionales:** Éstos se orientan principalmente a partir de la decisión estatal, tanto en su versión capitalista como socialista.
- **Sistemas Privados Tradicionales:** éstos se establecen fundamentalmente a partir de la decisión del propietario. Este poder de decisión está sustentado en su capacidad económica, y reúne a un conjunto de actores inmobiliarios, profesionales, empresariales y financieros.
- **Sistemas Alternativos:** Son los que se relacionan con las prácticas históricas de autogestión, individual y colectiva, como las mutuales y cooperativas de vivienda.

Alejandro Sehtman (2016) afirma que a pesar de la escasa relevancia cuantitativa sobre el total del parque residencial argentino, la construcción de viviendas con fondos públicos permanece como uno de los principales tópicos del discurso político en torno al bienestar social.

La centralidad de la vivienda pública encuentra su correlato en el persistente déficit habitacional que padecen los niveles de ingresos bajos y más recientemente, en los que experimentan sectores de ingresos medios.

A diferencia de otras políticas sociales como la previsional y la asistencial, lo que comúnmente se define como “política de vivienda” ha tenido en nuestro país una institucionalización tardía: recién para principios de la década de 1970 vieron la luz las agencias específicamente encargadas de facilitar el acceso de los hogares a la vivienda. Tan solo dos décadas después, sin embargo, la vivienda como “problema social” perdió entidad en el nuevo esquema institucional de la Argentina (Lo Vuolo, Barbeito, Pautassi, & Rodríguez, 1999, p. 185), situación que fue parcialmente compensada por el mayor acceso al crédito permitido por la baja inflación y la paridad cambiaria.

Con posterioridad a la salida de la convertibilidad, la grave situación social y el alejamiento del “bien casa” de los ingresos de los hogares, devolvieron a la vivienda un lugar preponderante dentro de las políticas sociales. Esto significó una paulatina revitalización de la política de construcción de viviendas pero con fuertes diferencias respecto a los períodos anteriores.

Entre 2003 y 2015, dos programas fueron los encargados de llevar adelante la política habitacional nacional. El primero de ellos es el Plan Federal de Construcción de Viviendas, puesto en marcha en 2003. El segundo es el Programa de Créditos del Bicentenario, iniciado a mediados de 2012. Ambos dispositivos tienen características diferenciales tanto en lo que respecta a su andamiaje institucional y financiero como a los hogares destinatarios y la tipología de viviendas construidas.

Las ventajas y las desventajas de cada uno de estos programas en términos arquitectónicos, urbanísticos y socio habitacionales, son discutidas tanto por la literatura (Cisterna & Matteucci, 2015; Cravino, 2012, Del Río, 2012; Ostuni, 2007, 2009; Sehtman, 2015; Ventura, 2015) como por los distintos actores involucrados en el área (decisores de distintos niveles, constructores, organizaciones de la sociedad civil, etc.)

No obstante las distintas políticas llevadas adelante por el estado argentino en los últimos 40 años, el déficit habitacional alcanza a 2,9 millones de hogares (INDEC, 2010), con un tercio de los hogares argentinos sin las condiciones de habitabilidad apropiadas, en la primera década del siglo XXI.

Los sistemas alternativos se basan en el Asociativismo, que es la facultad social que tienen los individuos para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la agrupación, para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas individuales.

Dentro de estos, las cooperativas se distinguen por la autogestión y la participación, que implica la intervención directa de cada uno de los integrantes de la institución en todo el proceso, donde cada miembro debe realizar su aporte para el beneficio común.

No obstante las ventajas potenciales del sistema, en la actualidad las respuestas a la falta de vivienda por parte de las cooperativas de vivienda, no son suficientes ni adecuadas.

En particular, en la provincia de San Juan, Argentina, existen en la actualidad 29 cooperativas activas, que han producido una cantidad importante de viviendas a lo largo de los últimos 20 años, contribuyendo a disminuir el déficit en la provincia. No obstante, las viviendas construidas a través de este sistema, en relación al número total de edificadas a lo largo de este período, tiene una escasa incidencia.

La presente tesis se plantea analizar los factores que limitan el accionar de las cooperativas de vivienda a efectos de proponer soluciones a los mismos, desde una mirada más próxima a la Arquitectura y un enfoque más amplio que el del diseño y construcción de la vivienda

## **2. Problema de investigación**

En América Latina y en la Argentina, es notorio el papel desempeñado por las cooperativas en cuanto a la generación de empleo y en la respuesta a las necesidades de los cooperativistas, lo cual refleja la verdadera esencia de la filosofía cooperativa.

El desarrollo del cooperativismo no ha sido fácil, debido a las políticas estatales y aunque en los años sesenta y setenta existían gobiernos poco amigables con el modelo, el cooperativismo ha logrado desarrollarse, tomando mayor fuerza a partir de los años ochenta, noventa y la primera década del siglo XXI. En particular han tenido un desarrollo creciente las cooperativas de trabajo. Es necesario destacar que en las dos últimas décadas se ha recurrido a ellas en relación con problemáticas en que se considera su aporte particularmente útil. Sin embargo una mirada sobre el conjunto del sector –en el cual coexiste la autonomía de numerosas iniciativas con las dificultades y fracasos que han marcado la trayectoria de otras– puede oscurecer la contribución que se espera del movimiento cooperativo, cuando se postula su necesaria participación en los procesos de co-construcción democrática de las políticas públicas.

En particular en nuestro país, las cooperativas de vivienda no constituyen el número más importante dentro del sistema cooperativo (sólo el 6%), tendiendo a disminuir su número. Según la información del INAES Reempadronamiento y Censo (2008) respecto a políticas públicas de vivienda, fueron relevadas 2288 cooperativas que construyeron más de 20.000 viviendas de las

cuales el 50% se financiaron con programas públicos y en un porcentaje similar están radicadas en la Capital Federal o en la Provincia de Buenos Aires. Estas entidades cuentan con más de 200.000 asociados y sólo el 20% de ellas están adheridas a entidades de 2do o 3er grado.

La estructura reciente del cooperativismo refleja las distintas transformaciones que se produjeron en todos los sectores de la actividad, en particular desde la década de 1990.

Tipo de Cooperativa	2001		2014	
	N°	%	N°	%
Agropecuarias	2236	14	1297	4,5
Consumo	252	1	195	0,1
Crédito	341	2	290	1
Provisión	1544	10	1582	5,5
Seguros	51	0	19	0,7
Servicios Públicos	1889	12	1167	4
Trabajo	6686	42	22516	78
<b>Vivienda y construcción</b>	3060	19	1787	<b>6,2</b>
Total	16059	100	28853	100

Tabla 1: Rescatado de <http://www.vocesenelfenix.com/content/la-economia-social-y-las-cooperativas-en-la-argentina>. ”La economía social y las cooperativas en la Argentina” Mirta Vuotto.

Entre las 28.853 entidades registradas en 2014 en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) las cooperativas de trabajo son dominantes y han tenido un excepcional crecimiento entre 2001 y 2014, en contraste las cooperativas agropecuarias, seguros y vivienda, que fueron los sectores más afectados por la reducción de entidades activas y sus respectivas redes operativas. Esta tendencia, en algunos sectores, refleja procesos que han tenido lugar desde la década de 1960.

Una reflexión sobre el contexto en el cual el modelo cooperativo y sus opciones han tenido cabida permite subrayar que estas organizaciones deberían ser apreciadas como actores importantes por la sociedad actual, y no como meros complementos o sustitutos de la empresa convencional cuando ésta es poco eficaz, y del Estado cuando este es incapaz de dar respuesta a los nuevos problemas y demandas sociales.

En el caso particular de las cooperativas de vivienda, cabe preguntarse ¿Cuáles son los factores para han impedido que el sistema cooperativo sea una herramienta más efectiva en la producción de viviendas y cuáles podrían ser los aspectos a mejorar para ampliar la existencia de este sistema en la provincia y en otras regiones de nuestro país?

Considerando que la autogestión cooperativa puede ser una opción valiosa, al problema de la falta de vivienda, este trabajo pretende, como un aporte a la solución del déficit general, desarrollar un “Modelo para mejorar la gestión de las cooperativas de vivienda”, que permita a los propios interesados materializar su vivienda y entorno, según sus necesidades, deseos y posibilidades.

## **2. Marco Teórico**

Los efectos socio-espaciales de las políticas públicas de vivienda son el resultado de un modo de concebir el espacio social (finalmente construido) y plantean un escenario para el «despliegue de la vida», muy distinto al que se presentaría si inicialmente hubiese sido puesto en el centro de la escena conceptual.

Para abordar la problemática de la mejora del sistema cooperativo de producción de viviendas, se trabajará con los siguientes enfoques:

### **El Concepto de vivienda y hábitat**

La complejidad del proceso de producción social del hábitat puede entenderse como “la continua y permanente interrelación entre los distintos factores que inciden en su conformación y por ende, su comprensión pasa necesariamente por el desarrollo de un enfoque holístico e integral que los incorpore”.(Sepúlveda,O. 2005)

En este sentido, un correcto abordaje al hábitat residencial necesariamente debe incorporar aquellos factores en relación tanto con el ámbito de la vivienda como con aquellos que resultan constitutivos de su entorno. Para ello sobre la diversidad de factores antes considerados, veamos tres aproximaciones analíticas en relación a: tipo de componentes, escalas territoriales y tipos de actores sociales.

En una primera aproximación en relación con el tipo de componentes que conforman el hábitat residencial, De la Puente, Muñoz y Torres (1989) afirman que es posible identificar la existencia de dos tipos fundamentales:

- Componentes de carácter físico–espacial: que incluyen aquellos elementos propios del ambiente natural (clima; geografía, topografía, etc.) como también aquellos que son construidos directamente por sus ocupantes (viviendas, espacios públicos, servicios, equipamientos, entre otros)

Estos valores se representan en la forma de provisión de elementos como infraestructura, equipamiento y servicios, y en la características morfológicas y constructivas que los distinguen, tales como las formas de parcelación de los terrenos, los estilos de edificación, las formas del trazado viario; colores, olores, dimensiones, materialidad, formas, etc.

Todo este amplio conjunto de características permiten definir, a su vez, las particularidades que distinguen la existencia de distintos tipos de hábitat y que se expresan en una cierta homogeneidad formal

- Componentes de carácter social: entre los cuales destacan los sentimientos de identificación y arraigo con el lugar, la generación de formas de pertenencia fundadas en el establecimiento de vínculos sociales de carácter comunitarios y los niveles de satisfacción alcanzados por sus habitantes.

De acuerdo con los autores, ambos tipos de componentes constituyen un sistema integrado de elementos, cuya relevancia solo puede definirse en función de su necesaria interrelación. Sin embargo, esta interrelación adquiere características diferenciales según la forma como éstos son integrados por los seres humanos a sus actividades cotidianas, de manera que resulta fundamental comprender también que dicho proceso no se desarrolla azarosamente, sino que aparece directamente relacionado con el conjunto de principios, valores, expectativas y necesidades propios de sus habitantes.

A su vez, en el ámbito psicosocial se expresa como los habitantes perciben y se relacionan con los componentes físico-espaciales, estableciendo relaciones significativas tanto con éstos como con el resto de los habitantes. Esto se manifiesta en situaciones como la estabilidad de los asentamientos, los sentimientos de pertenencia frente al hábitat, el tipo de convivencia entre vecinos (integración / fragmentación), realización de actividades particulares y/o colectivas, etc.

Una segunda aproximación al hábitat residencial, es en relación con las distintas escalas territoriales bajo las cuales éste se produce.

Dichas escalas están en relación con un conjunto de factores propios de cada contexto territorial que condicionan morfológica, funcional y simbólicamente las formas que adoptan los componentes físico-espaciales y psico-sociales.

Este es un aspecto que tradicionalmente no es abordado por los profesionales especialistas en la intervención sobre el hábitat, quienes concentran su atención preferentemente en aquellos componentes más inmediatos y tangibles. Como lo afirman Romero y Mesías (2004):

“Tradicionalmente, los constructores, arquitectos y urbanistas han percibido el problema del hábitat focalizándose en los aspectos físicos más evidentes como el sistema constructivo y el diseño habitacional, barrial y urbano. Hoy sin embargo, se comprende que estas distintas escalas de los aspectos físicos interactúan entre sí, de tal suerte que la tecnología constructiva tiene que relacionarse con el diseño habitacional, éste con el barrio y ambos, a su vez, con la ciudad. Más aún, se comprende que cada uno de estos aspectos físicos están contenidos dentro de un sistema productivo, económico, social ambiental e histórico-cultural, construido por y para los seres humanos”

Y una tercera aproximación al concepto de hábitat, se realiza con los tipos de actores sociales que intervienen en su producción. Toda intervención del medioambiente por parte de un grupo humano posee un sentido y una finalidad determinada, ya sea implícita o explícita. La producción del hábitat residencial posee un carácter social en la medida que aparece asociado a las características y necesidades políticas, económicas, sociales y /o culturales de un determinado grupo social.

De acuerdo con lo señalado por Di Paula (1996), existen distintos sistemas de producción del hábitat, con lo cual se refuerza la idea de que el hábitat no es el producto de una acción espontánea ni tampoco constituye una realidad natural. Más bien, el hábitat es producto de una estrategia o de una acción que posee lineamientos y objetivos determinados reflexivamente y que dependen directamente del tipo de actor social que los elabore.

### **Satisfacción Residencial**

La Satisfacción Residencial según Edwin Haramoto (2002), es “el nivel de agrado o desagrado que las personas sienten por el ambiente donde residen, incluyendo la vivienda y su entorno”. El autor establece una matriz de tres escalas territoriales o sistemas, presentando un nivel micro, meso y macro, dónde:

- el “micro-sistema” es en el que se relaciona la familia y la vivienda.

- en el “meso-sistema” se ubica la relación entre los vecinos y el entorno inmediato a la vivienda.
- el “macro-sistema” incluye a la comunidad en relación al conjunto residencial propiamente.

Sobre el mismo tema, María Américo(1995), plantea tres elementos de estudio: la vivienda, el barrio y los vecinos. En este caso el barrio se define como el área donde el individuo establece sus redes sociales y sobre la que construye un sentimiento de pertenencia.

Una manera de verificar el grado de satisfacción que el habitante tiene sobre su vivienda y entorno, es como lo plantea Susana Deiana (2007) analizando las transformaciones físicas que realiza sobre su hábitat. En la vivienda se verifican la construcción de ampliaciones, refacciones y reestructuraciones, además por medio de encuestas, la apreciación sobre el entorno inmediato y el barrio.

El estudio de la satisfacción residencial del habitante sobre su vivienda y entorno, es una manera de comprobar si el proceso participativo de diseño fue efectivo y el participante se encuentra conforme con sus necesidades y deseos.

El otro elemento importante de evaluar en la satisfacción residencial son las relaciones de vecindad en el barrio. Podríamos anticipar que una cooperativa de vivienda, formada por personas que se conocen y persiguen un objetivo común, los futuros habitantes si se involucran en procesos participativos para determinar y acordar sobre similitudes y diferencias, para que de esta forma, el espacio construido pueda reflejar su idiosincrasia e identidad.

Entonces, una condición tan importante como obtener la vivienda acorde a las necesidades, es el ejercicio de armonizar el grupo de futuros vecinos, que puede influir en la convivencia posterior, con una satisfacción residencial positiva en las relaciones interpersonales.

### **Cooperativas de Vivienda**

Las sociedades cooperativas se regulan por la ley nacional de Cooperativas. Adicionalmente, cada una de ellas dispone de sus propio Reglamento Interno que, con sujeción a la Ley, establecen las normas que regulan la estructura, los órganos de gobierno y el funcionamiento de la entidad. Los principales órganos sociales de estas sociedades son la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Sindicatura, todos formados y elegidos por los asociados cooperativistas.

Una cooperativa de viviendas es una entidad sin fines de lucro, formada por un grupo de personas que comparten básicamente la necesidad de una vivienda y se unen para acceder a ella en las mejores condiciones de calidad y costo posible, por lo que las unidades habitacionales se pueden obtener a un precio menor que el que permite otro tipo de promoción.

Es la propia cooperativa la que desarrolla las viviendas para adjudicárselas a sus socios a riguroso precio de coste, eliminando el beneficio del promotor como parte del precio de la vivienda. El socio de una cooperativa es a la vez promotor de la sociedad y adjudicatario de la vivienda.

El asociado debe intervenir en las principales decisiones que afectan a su unidad habitacional, para ello una cooperativa debe ser una sociedad eminentemente participativa, con un funcionamiento democrático, donde lo importante no es el capital, sino las personas.

Considerando que la autogestión cooperativa es una opción valiosa, al problema de la falta de vivienda, una condición importante, es la forma de organizarse.

La gestión, es la actividad que marca una diferencia en el grado que las cooperativas les sirven a las personas que la integran. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del Consejo de Administración; si este realiza debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la institución.

### **Legislación que rige el funcionamiento de las Cooperativas**

El proceso organizativo de una cooperativa comienza cuando existe un grupo de personas que consciente de sus necesidades comunes se plantean la posibilidad de resolverlas mediante una forma legal y ordenada.

Este grupo de personas debe establecer claramente los objetivos a cumplir, es decir analizar, ¿Qué se quiere hacer?, ¿Cómo lo van a hacer?, ¿Quiénes lo van a hacer?, etc. y a través de las respuestas a estos interrogantes irán definiendo el tipo de cooperativa a formar, el objeto social, etc.

- La Resolución 2037/03 del INAES establece que los asociados fundadores deben certificar su asistencia a los Cursos de Información y Capacitación dictados por el INAES, y además deberán notificar con quince (15) días de anticipación la realización de la Asamblea Constitutiva.

- Cantidad mínima de personas para formar una Cooperativa es de diez. (Artículo 2°, Inciso 5°, Ley 20.337)
- El acto fundacional de una Cooperativa es la ASAMBLEA CONSTITUTIVA en donde todos los asociados fundadores deciden cuestiones como: (Artículo 7° - Ley 20.337)
  - Elección de una Mesa Directiva para la Asamblea.
  - Informe de los iniciadores.
  - Proyecto de Estatuto: El Estatuto debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones: (Artículo 8° - Ley 20.337)
    - 1°.- La denominación y el domicilio
    - 2°.- La designación precisa del objeto social
    - 3°.- El valor de las cuotas sociales y el derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina
    - 4°.- La organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas
    - 5°.- Las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas
    - 6°.- Las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados
    - 7°.- Las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados
    - 8°.- Las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación
  - Suscripción e Integración de cuotas sociales
- Designación de Consejeros
- Designación de Síndico
- La presentación ante el I.N.A.E.S. del Acta de la Asamblea Constitutiva se debe realizar siguiendo los lineamientos establecidos por la Resolución N° 974/93 – ex INAC.

### **Órganos que conforman la cooperativa,**

El consejo de administración es el órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea.

Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres (Artículo 63° - Ley 20.337). Es un órgano colegiado y de carácter permanente. La duración en el cargo no puede exceder de 3 ejercicios, pudiendo ser reelectos, salvo disposición expresa del estatuto en contrario.

Debe reunirse por lo menos una vez al mes y los temas tratados deben constar en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo de Administración, Capítulo VII - Ley 20.337

Es de vital importancia la participación de los asociados en el consejo de administración, ya que como vocales, en las reuniones que se realizan una vez al mes, pueden estar al tanto de lo que ocurre con el desarrollo de los emprendimientos y de la cooperativa en general

La Asamblea es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en igualdad con 1 voto por persona.

Capítulo VI - Ley 20.337

Existen dos tipos de Asambleas:

#### 1.- Ordinarias

Se realizan una vez al año dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio, en ella se considera:

- El ejercicio anual de la entidad.
- Memoria anual de lo realizado.
- Distribución de Excedentes.
- Elección de Consejeros Titulares y Suplentes y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos.
- Otros asuntos incluidos en el Orden del Día.

#### 2.- Extraordinarias

Tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o por el 10 % como mínimo del total de los asociados.

Allí se considera: Los asuntos que por su índole no pueden ser tratados en la Asamblea Ordinaria y que sean de interés general para la cooperativa.

La fiscalización privada está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados. Artículo 76° - Ley 20.337

La Sindicatura podrá ser:

1. Unipersonal: desempeñado por 1 persona (Síndico)
2. Colegiada: desempeñado por 3 o más personas (Comisión Fiscalizadora, siempre deberá ser impar la cantidad de miembros).

Atribuciones: Son atribuciones del Síndico, sin perjuicio de las que conforme a sus funciones le confiere la ley y el estatuto:

- 1°. Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente.
- 2°. Convocar, previo requerimiento al consejo de administración a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue necesario; y a asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley.
- 3°. Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie.
- 4°. Asistir con voz a las reuniones del consejo de administración.
- 5°. Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados.
- 6°. Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la asamblea ordinaria.
- 7°. Hacer incluir en el orden del día de la asamblea los puntos que considere procedentes.
- 8°. Designar consejeros en los casos previstos en el último párrafo del artículo 65°.
- 9°. Vigilar las operaciones de liquidación.
- 10°. En general, velar por que el consejo de administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias. Art. 79° - Ley 20.337

De acuerdo a la Resolución 1028/94 -ex INAC el Síndico deberá volcar en el Libro de Informe de Sindicatura todas las novedades que hagan a su gestión como órgano de fiscalización privada.

Auditoría Externa: de acuerdo al Artículo 81° de la Ley 20.337 las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de Auditoría Externa a cargo de un Contador Público Nacional suscripto en la matrícula respectiva. Este servicio puede ser prestado por:

- a) la Cooperativa de grado superior.
- b) el Síndico siempre que revista la calidad profesional indicada.
- c) el órgano local competente a solicitud de la cooperativa y cuando la situación económica de ésta lo justifique.

Los informes producidos deberán conformarse de acuerdo a lo establecido por la Resolución N° 188/80 y su modificatoria 593/89 -ex INAC.

Par asegurar la participación efectiva de los asociados, el reglamento interno debe prever la constitución de comisiones especiales. Estas estarán formadas por asociados voluntarios, integrantes del consejo de administración, responsables de los departamentos y profesionales contratados, según el carácter e importancia del tema a tratar. Ellos pueden ser:

- Financiación externa
- Análisis de terrenos para su adquisición
- Estudio de sistemas constructivos, nuevos materiales, etc.

La función de estas comisiones no es la toma de decisiones, sino analizar y proponer al consejo de administración y a la asamblea lo tratado.

### **El concepto de participación**

La participación en la autogestión cooperativa, implica la intervención directa de cada uno de los integrantes de la institución en todo el proceso de producción del hábitat residencial.

Como instrumento, la participación se caracteriza por surgir del común acuerdo, que un grupo humano, en concordancia con las voluntades que lo componen, considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

La palabra participación tiene dos significados principales, el primero es “dar parte”, es decir comunicar, informar o notificar; desde este punto de vista, la participación sólo es posible con el libre acceso a la información de lo que ocurre alrededor y afecta a una organización. El otro significado es “tener parte en una cosa”, es decir, compartir, entrar, intervenir, contribuir, donde cada integrante de la organización es una parte del todo y como tal interviene, comparte y contribuye. Así, la palabra implica al mismo tiempo el derecho a tomar parte en las decisiones importantes, así como el deber de contribuir, es decir tomar la responsabilidad por el grupo si estos están de acuerdo.

Se debe entender la participación como un proceso educativo, no en términos de dar y recibir sino de compartir conocimientos. Según afirma el educador brasileño Paulo Freire (1994) “...la participación, en cuanto ejercicio de la voz, de tener voz, de asumir, de decidir en ciertos niveles de poder, en cuanto al derecho de ciudadanía se halla en relación directa, necesaria, con la práctica educativo-progresiva...”

Participar implica, en consecuencia, tener voz, opinar, decidir, emitir un juicio relacionado a un asunto particular. Un discurso o un acto, es cuestionado, puesto en tela de juicio, y puede ser modificado o enriquecido, convirtiéndose en un producto que no es de una sola persona sino de varias. Por tanto, en los procesos participativos se igualan las estructuras de poder, todos son educadores y todos son educados. Estos procesos se relacionan con la práctica educativo-progresiva ya que el conocimiento, el discurso, es construido por varios agentes, contrario a la práctica educativa tradicional en la cual existe un agente activo “especializado” que posee todas

las respuestas o afirmaciones y agentes pasivos que se limitan a escuchar y recibir la información. Es por ello que participar es ser parte de un proceso, la construcción de un argumento que permite alcanzar un consenso mediante un diálogo.

Participar significa ‘ser parte’ de una actividad o proceso y en el contexto de la edificación de viviendas se refiere a que el habitante tome parte en las decisiones que conciernen a la configuración formal, segmentación espacial y materiales constructivos que componen su vivienda.

Las viviendas que se diseñen necesitan adaptarse, además, a los constantes cambios demográficos, el acelerado ritmo de vida y las volubles necesidades que en el mundo contemporáneo están regidas por una sociedad de consumo. No todas las viviendas están ocupadas por la familia convencional. Según la socióloga Monique Eleb (1999) en la actualidad aumentan la longevidad, los jóvenes adultos que se emancipan tarde, la cohabitación juvenil o prematrimonial, el descenso en el número de matrimonios (por ende, el retraso en la adquisición de una vivienda) y los miembros de una misma familia que viven a ritmos diferentes. Solo si el habitante le da forma a su vivienda, define sus espacios y su distribución, esta se puede adaptar a los nuevos modos de habitar.

Es necesario un proceso de diálogo y toma de decisiones. Para que una persona o un grupo de personas puedan tomar decisiones con relación al espacio que habiten es necesario, en primer lugar, que estén informados. Por ejemplo, necesitan conocer a fondo el lugar en el que se construye, las técnicas de construcción que se emplean, los sistemas pasivos de ahorro energético que podrían utilizarse, el costo de la obra a corto y largo plazo, la relación entre los espacios de uso público, común, y privado e individual, y las vías de circulación que los conectan, así como el tiempo que toma transitarlos, entre otras cosas. De este modo comprenden como el espacio construido podría afectar su vida diaria.

En un proceso participativo las personas se informan y de esta manera tienen la oportunidad, o el poder, de dialogar y colaborar, estudiando y valorando varias alternativas que les permiten negociar y decidir. Ser parte del proceso les ayuda a tomar conciencia, involucrarse y comprometerse con el espacio construido. Un proceso participativo es, por tanto, un proceso educativo y democrático.

## **La gestión y administración cooperativa**

Se puede decir que la gestión cooperativa es compleja porque se trata de administrar una empresa, que no es una empresa tradicional, que no tiene un dueño ya que todos sus integrantes son propietarios asociados y además las decisiones deben ser acordadas entre todos sus participantes.

El responsable de realizar y coordinar la gestión de la institución, es el Consejo de Administración de la cooperativa, constituyéndose en el nexo entre la asamblea de asociados y los departamentos que conforman la organización. Para ello se deberá diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, se alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

El Consejo de Administración, a través de la gestión cooperativa debe convertir el conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

En la organización, continuamente se toman decisiones adaptativas con el objetivo de mantener el equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea del consejo de administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Los objetivos de la gestión cooperativa son:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la cooperativa. Eficacia, para alcanzar las metas. Eficiencia, logrando los objetivos con el mínimo de recursos.
2. Permitirle a la cooperativa tener una perspectiva amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la institución produzca y preste sus servicios.
4. Participación y acción colectiva en las decisiones y desarrollo de los emprendimientos.

La forma de alcanzar estos objetivos es a través de una administración eficiente. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una cooperativa de cumplir las metas y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de su Consejo de Administración, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la institución.

Para ello, el proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la institución y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de una organización es mucho mayor que la suma de las eficiencias de sus integrantes y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

Muchos autores consideran que administrar, consiste en la función de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales del equipo, para encaminarlos al cumplimiento de las metas establecidas.

#### **4. Hipótesis general**

El cooperativismo puede ser un sistema alternativo de mayor impacto en permitir el acceso a la vivienda, si se aplica un “Modelo mejorado de la gestión”, con la participación efectiva de los asociados en la institución, en la producción de la vivienda y su entorno y en la práctica de una administración eficiente.

#### **5. Objetivo General y Específicos**

##### Objetivo General

Proponer un Modelo para mejorar la gestión de las cooperativas de vivienda donde los propios interesados, organizados adecuadamente, puedan lograr el fin de materializar su vivienda y entorno, según sus necesidades, deseos y posibilidades.

##### Objetivos Específicos

1. Analizar el proceso cooperativista, en particular el de viviendas en nuestro país y en Latinoamérica.
2. Conceptualizar las categorías que deben considerarse en la producción cooperativa de viviendas. (participación, gestión y administración)
3. Describir las dimensiones y fases de conformación del hábitat residencial, en particular en el sistema cooperativo.
4. Realizar un estudio de caso de una cooperativa de vivienda de la ciudad de San Juan, sobre las categorías de participación, gestión y administración

5. Proponer un modelo de gestión que considere la participación del asociado en la institución, con un proceso participativo de producción de vivienda y una administración eficiente

## **6. Metodología**

Se comienza con un análisis de las características fundamentales del proceso cooperativo de producción del hábitat residencial, a efectos de determinar cuáles son sus particularidades esenciales e identificar cuáles son los componentes del sistema a fortalecer o mejorar a fin de que se constituya en una herramienta que contribuya más adecuadamente a la solución del déficit habitacional.

El trabajo se desarrolla dos partes: la primera aborda el estudio en gabinete de distintas experiencias del cooperativismo en América Latina y en Argentina, centrandose en las de vivienda a efectos de diagnosticar estos componentes esenciales.

La segunda parte es un trabajo de campo donde se selecciona un caso de estudio que se considera relevante por el tiempo de funcionamiento y la cantidad de viviendas realizadas.

A este caso de estudio: Cooperativa de Vivienda Cooperarq se lo analizó desde lo organizacional y lo funcional siguiendo la metodología desarrollada por Machado Rodríguez D. (2005), la cual debe cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con el compromiso de respaldo por parte de los responsables de la organización y que estén dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. Los responsables deben dar amplias facilidades para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. La información que se obtenga del proceso es absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de los responsables y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el autor

### **El diagnóstico organizacional consta de tres etapas principales:**

I. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

II. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

III. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

El diagnóstico organizacional se realiza desde dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

A. Diagnóstico funcional

B. Diagnóstico cultural

### **Diagnóstico funcional**

El diagnóstico funcional (su nombre es debido a una perspectiva funcionalista), como lo plantea Rafael Guisar (1998), examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

### **Objetivos del diagnóstico funcional**

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.

- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

### **Categorías de análisis del diagnóstico funcional**

1. El planeamiento de la cooperativa.
2. Dirección
3. Organización
4. Procesos
5. Gestión de asociados
6. Gestión de recursos humanos

### **Métodos y técnicas**

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

### **Las técnicas aplicables son:**

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes

bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

### **Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

### **Objetivos desde la perspectiva interpretativa**

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

### **Categorías de análisis del diagnóstico cultural**

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Filosofía, símbolos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

### **Métodos y técnicas**

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en herramientas, que aplican dos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

### **Técnicas cualitativas aplicables:**

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.

**Técnicas cuantitativas aplicables:**

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

A partir de los resultados diagnósticos del caso de estudio se propondrá el modelo de producción del hábitat residencial cooperativista.

## Parte 1

### Capítulo I: El Sistema Cooperativo

#### I.1.1 Reseña del cooperativismo

Según la Alianza Cooperativa Internacional Américas<sup>1</sup>, el punto de partida efectivo del movimiento cooperativo se inicia el 24 de octubre de 1844 en Inglaterra cuando un grupo de 28 trabajadores de la industria textil de la ciudad de Rochdale que se habían quedado sin empleo tras una huelga, constituyeron una empresa que se llamó Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Estos primeros cooperativistas, conocidos como los *Pioneros de Rochdale* se dotaron de una serie de normas que, presentadas ante la Cámara de los Comunes del Reino Unido, fueron el germen de los Principios cooperativos. Estas normas eran las siguientes:

- Libre adhesión y libre retiro
- Control democrático
- Neutralidad política, radical y religiosa
- Ventas al contado
- Devolución de excedentes
- Interés limitado sobre el capital
- Educación continua
- Neutralización de Activos y proactivos

Simultáneamente surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos. Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, respectivamente, inglés, francés y alemán, los que hicieron una crítica en la que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.

#### I.1.2 El cooperativismo en América Latina

Como lo plantea Rodrigo Mogrovejo (2012), trazar en América Latina una panorámica de todas las organizaciones cooperativas es un reto difícil por dos razones fundamentales relacionadas entre sí, la heterogeneidad que ha caracterizado a la región y la evolución histórica que refleja la herencia española mezclada con tradiciones indígenas y con la cultura de inmigrantes de Italia,

---

<sup>1</sup> <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Francia, Alemania, Japón y, más tarde, durante el siglo XX, por la influencia de Estados Unidos, que fue determinante en la configuración del movimiento cooperativo latinoamericano.

Se evidencia una diversidad cultural, económica, social y política, cuyo contexto permite referirse al movimiento cooperativo no en singular sino en plural, ya que en cada subregión de América Latina el cooperativismo ha tenido una evolución distinta.

Los contrastes no sólo son atribuidos a las características particulares del contexto, sino también a las **particularidades ideológicas** que se han tejido geográficamente en la región. Entre éstas, Dante Cracogna (1978) destaca:

- El **cooperativismo clásico**, con claras raíces ideológicas “rochdaleanas”, fue el más difundido y con mayor producción intelectual.
- El **cooperativismo indigenista**, con una identidad en las culturas precolombinas, se manifestó principalmente en el área andina y en México.
- El **cooperativismo revolucionario**, promovido por algunos ideólogos de izquierda, fue sustentado a partir de la crítica realizada a la tradición “rochdaleana”, bajo la premisa de que el cooperativismo debía servir como instrumento de la lucha de clases y cambiar los esquemas de poder y dominación.
- El **cooperativismo anarquista y libertario**, de pensadores antiestadistas que estaban convencidos de las ventajas de la organización libre y voluntaria para superar problemas ante los cuales el Estado resulta ineficiente (Cracogna *et al.*, 1978:95).

Durante los siglos XVII y XVIII llegaron a América diversas organizaciones cooperativas de origen religioso. En la primera mitad del siglo XIX, antes de que en 1844 se fundara la primera cooperativa en Rochdale, ya existían cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela. El signo ideológico de gran parte del cooperativismo importado durante el siglo XIX se adscribe al pensamiento utópico y a las corrientes socialistas y asociacionistas.

Según un estudio de la OIT (1998), entre los primeros propulsores del cooperativismo pueden distinguirse las siguientes **corrientes en orden histórico** secuencial:

- **Corriente inicial**, introducida por inmigrantes europeos en Argentina y Brasil (italianos, franceses, alemanes), Paraguay (alemanes) y Chile y Perú (ingleses).
- **Corriente sindical y mutualista**, también de inmigrantes, con cooperativas de consumo, crédito y servicios funerarios (Argentina, Chile y Uruguay).
- **Corriente social de pensadores y políticos latinoamericanos**, más autóctona, que promovió cooperativas con fines sociales (Bolivia, Perú, Ecuador y Costa Rica).

Con mayor detalle, el mencionado estudio de la OIT (1998:92-93) propone distinguir los siguientes **períodos** en la historia del cooperativismo latinoamericano:

- **Primeras manifestaciones:** comprende las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX. De esta época datan los intentos cooperativistas más antiguos, generalmente impulsados por inmigrantes europeos; los casos más destacados son Argentina y México.
- **Legislaciones específicas:** abarca desde la tercera década del siglo XX hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial. Durante esta época se sancionaron las primeras leyes específicas que sirvieron de estímulo a las incipientes cooperativas.
- **Postguerra:** abarca desde 1945 hasta 1960. En este período destaca la acción de la OEA en la promoción y asistencia técnica. Los Gobiernos prestan mayor atención a la acción cooperativa.
- **Auge promocional:** abarca la totalidad de la década de 1960. Cobró impulso la acción oficial a favor del desarrollo cooperativo. Una importante ayuda externa se canaliza hacia América Latina con ese fin. La Alianza para el Progreso y la reunión de los presidentes americanos en Punta del Este (1962) estimularon esta tendencia. Durante esta década se fundaron OCA, SIDEFCOOP y COLAC, las tres organizaciones continentales de integración, y además tuvo lugar la primera Conferencia Interamericana de Cooperativismo, que aprueba el llamado “Programa de Buenos Aires”, que marcó el origen del Comité Interamericano de Coordinación y Desarrollo Cooperativo. En este contexto surgieron numerosos institutos de promoción a nivel estatal y centros de educación cooperativa.
- **Década de los setenta:** se producen retrocesos, negándose las bondades del cooperativismo; algunos Gobiernos pasaron del apoyo incondicional a la indiferencia, y aparecieron corrientes muy críticas respecto al sector. Pese a ello, algunos gobiernos continuaron avanzando de la mano con el movimiento cooperativo en los respectivos escenarios nacionales.

En términos generales pueden señalarse dos grandes líneas históricas que caracterizan el desarrollo del cooperativismo en América Latina, con regiones geográficas claramente diferenciadas:

- **Cono Sur** (comprende Argentina, Chile, Uruguay y el sur de Brasil): se refiere a un modelo estrictamente europeo, con influencia ideológica “rochdaleana”, traído por la

inmigración del siglo XIX y de las primeras décadas del siglo XX. Es el cooperativismo más antiguo y desarrollado, surgido en forma espontánea y por libre iniciativa.

- **Resto de América Latina** (América del Sur, excepto los países del Cono Sur; Centroamérica, México y el Caribe): es un modelo más reciente, cuyos orígenes se caracterizan de forma decisiva por el fomento del Estado. Es influenciada por la tradición indígena local. (Cracogna Dante et al. 1978)

En las Américas, el origen del cooperativismo influenciado por estas corrientes migratorias europeas respondió a modelos específicos de propuestas de organización social y gestión económica organizadas especialmente en Inglaterra, Alemania, Francia e Italia. La Iglesia católica, los movimientos sindicales y los partidos políticos también han participado en la evolución del cooperativismo.

### **Incidencia y políticas públicas para las cooperativas de la región**

Durante el siglo XX las cooperativas de la región se desarrollaron principalmente por sus propios esfuerzos, siendo el apoyo estatal algo más bien excepcional, en unos países más que en otros. Por otro lado, y dependiendo de las políticas nacionales, no en todos los países las cooperativas contaron con una reglamentación específica, lo cual limitó en algunos casos el desarrollo de ciertos sectores de la actividad económica. Por esta razón, desde 2002, y respondiendo a lo propuesto por la Recomendación 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas en sus capítulos relacionados con el “Marco Político y Papel de los Gobiernos” y la “Aplicación de Políticas Públicas de Promoción de las Cooperativas”, la ACI Américas inició un proceso de fortalecimiento de la capacidad propositiva y de respuesta para las cooperativas de la región. Para lograr este objetivo se publicó una guía para elaborar planes estratégicos de incidencia, la cual ha permitido promover y lograr cambios en algunos países respecto a las políticas públicas propias del sector cooperativo.

De esta manera, el movimiento cooperativo ha logrado incidir de diferentes maneras en las instancias propias de sus respectivos países, para promover y lograr cambios positivos hacia el sector.

En Argentina, en 2006, a partir de una propuesta del sector cooperativo, se logró la aprobación del Artículo 90 de la Ley Federal de Educación, el cual establece que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología promoverá, a través del Consejo Federal de Educación, la

incorporación de los principios y valores del cooperativismo y mutualismo en los procesos de enseñanza y en la capacitación docente correspondiente, en concordancia con los principios y valores establecidos en la Ley 16. 583 y sus reglamentaciones. Asimismo, se promoverá el cooperativismo y mutualismo escolar.

### **Legislación cooperativa**

La Alianza Cooperativa Internacional de las Américas, según afirma Cracogna Dante (2009), en sus estudios comparativos sobre “La legislación cooperativa en los países Andinos, México, Centroamérica y el Caribe”, hace una sinopsis histórica del proceso evolutivo de la legislación cooperativa en América Latina. Al respecto, afirma que en los años noventa la legislación cooperativa experimentó significativos cambios como consecuencia de la nueva política implementada en los países de América Latina al calor del fenómeno de la globalización, el retiro del Estado de la actividad económica y la concentración empresarial. En efecto, tradicionalmente la legislación cooperativa en estos países se había caracterizado por un fuerte proteccionismo que provocaba regulaciones altamente intervencionistas. Esta situación se alineaba con la idea de que las cooperativas desempeñan un importante papel en el desarrollo económico y social, y por ello eran consideradas como auxiliares del Estado.

En términos generales puede afirmarse que las leyes de los países latinoamericanos muestran un marcado respeto por los principios cooperativos. Esto se da pese a que las leyes han sido sancionadas en épocas diferentes. Así, las leyes reflejan los principios vigentes al momento de su sanción, llegando en algunos casos a hacer expresa referencia en su texto a los principios cooperativos declarados por la Alianza Cooperativa Internacional en Manchester, en 1995. En 2008, la ACI Américas elaboró la ley marco para las cooperativas de América como herramienta o modelo de referencia para brindar una orientación sobre los lineamientos fundamentales de la legislación cooperativa de acuerdo a su propia doctrina.

La Organización de las Cooperativas de América (OCA) promovió la realización de varios congresos continentales de derecho cooperativo: Mérida (Venezuela), 1969; San Juan (Puerto Rico), 1976; Rosario (Argentina), 1986 y Brasilia (Brasil), 1992. Estos encuentros fueron patrocinados por las universidades de las sedes, lo cual estimuló la producción científica en la materia y contribuyó eficazmente al intercambio de información y experiencias entre especialistas de los distintos países. A partir de entonces puede hablarse de un derecho cooperativo para el continente. Estos congresos trataron prácticamente todos los aspectos del

derecho cooperativo, tanto los teóricos como los relacionados con la actividad diaria de las cooperativas. Sus conclusiones y recomendaciones demostraron ser de interés para todos los países de la región.

Hasta 1989, según afirma Alberto Moura (2012) la legislación cooperativa en el mundo reconocía básicamente tres modelos que expresaban la actitud del Estado hacia las cooperativas en los diferentes países:

- *Prescindente*: modelo propio de los países desarrollados, en los cuales la legislación se limitaba a regular a las cooperativas como una forma más de organización empresarial.
- *Absorbente*: conforme a este tipo, las cooperativas quedaban incorporadas al esquema de la planificación central de la economía, formando parte integrante de ella. Correspondía a los países socialistas.
- *Promocional*: modelo típico de los países en desarrollo, en los cuales el Estado consideraba a las cooperativas como instrumentos coadyuvantes al desarrollo económico y social, razón por la cual las regulaba dándoles un tratamiento de fomento y control.

Hasta entonces la legislación cooperativa latinoamericana en general se inscribía dentro del modelo promocional, presentando como principales características:

- *Paternalismo*: el Estado brinda protección a las cooperativas, a la vez que las somete a un amplio control.
- *Intervencionismo*: el Estado otorga a las cooperativas la autorización para funcionar y supedita a este permiso muchas de las actividades que éstas desarrollan.
- *Reglamentarismo*: las regulaciones legales, y particularmente las de carácter administrativo, son numerosas y de gran detalle y complejidad. Se reduce de esa manera la órbita de la libertad autoregulatoria de las cooperativas, provocando a la vez incertidumbre y confusión.
- *Principismo*: paralelamente, la legislación de la materia suele reconocer un excesivo apego a la ortodoxia doctrinaria, llegando a imponer exigencias que, más que asegurar la naturaleza de estas entidades, contribuyen a limitar su actuación.

### **La Alianza Cooperativa Internacional y la legislación cooperativa**

Las profundas transformaciones ocurridas en el plano mundial en la década de los noventa llevaron a sostener que se había producido “el fin de la historia” debido a que el derrumbe del socialismo real dejaba como único sistema político y económico vigente al capitalismo liberal.

Ello produjo, a nivel global, un fuerte impacto sobre las cooperativas y sobre la actitud del Estado hacia ellas.

En medio de estas transformaciones, la Alianza Cooperativa Internacional abordó la definición de los valores básicos de las cooperativas en un proceso que culminó en el Congreso de Tokio en 1992.

Posteriormente, se actualizó los principios cooperativos en el Congreso del Centenario realizado en Manchester en 1995. Como resultado final de esa labor cumplida a escala internacional, se aprobó la Declaración de Identidad Cooperativa, la cual comienza por una definición de “cooperativa”, algo que no se había hecho hasta entonces. Tal definición contiene dos elementos que en conjunto configuran lo que es una cooperativa:

- a. **Una asociación de personas** que procuran resolver sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante
- b. **Una empresa económica** de propiedad común gestionada en forma democrática. La cooperativa así definida se basa en determinados valores puestos en práctica a través de los principios cooperativos.

Por primera vez, la ACI afirma de manera expresa que las cooperativas son *empresas*, además de asociaciones, con lo cual queda claro que la legislación que las rige debe hacerse cargo de esta realidad.

Corresponde señalar que los organismos internacionales se han venido ocupando en forma creciente del tema de la legislación cooperativa, caracterizándose la OIT por su presteza y profundidad, cuya Recomendación 127 de 1966 (sustituida por la Recomendación 193 el 20 de junio de 2002), sobre el papel de las cooperativas en el progreso económico y social de los países en vías de desarrollo, contiene importantes orientaciones en la materia. También la FAO se ha ocupado de la cuestión, particularmente en relación con las cooperativas agrarias. Por su parte, el secretario general de la ONU presentó en el 54° período de sesiones de esa Organización un informe sobre el papel de las cooperativas a la luz de las nuevas tendencias económicas y sociales, el cual hace especial referencia al tema de la legislación cooperativa. Dicho informe incluye un documento anexo titulado **“Directrices encaminadas a crear un entorno propicio para el desarrollo de las cooperativas”**, elaborado por el Comité para la Promoción de la Ayuda a las Cooperativas (COPAC), el cual está integrado por la ONU, la ACI, la OIT, la FAO, la FIPA y el WOCCU. Dicho documento contiene orientaciones relacionadas

con la legislación cooperativa, y fue considerado en la 56° Asamblea de la Organización, realizada en 2001.

### **I.1.3 Cooperativas de vivienda en Uruguay**

Las primeras cooperativas de vivienda en Uruguay surgieron a mediados de la década 1960 en el contexto de una crisis económica caracterizada por el cierre de empresas, la pérdida de miles de empleos y un proceso inflacionario que alcanzó más de 50% a partir de 1965. El deterioro económico tuvo un impacto importante en la situación de los trabajadores asalariados, y en sus posibilidades de acceso a la vivienda.

Entre los trabajadores uruguayos existía una importante tradición de autoconstrucción. Según Nahoum B. (2008), gracias a la existencia de canales de crédito y programas públicos, gran parte de las capas medias y de los sectores asalariados urbanos construyeron ellos mismos sus casas, con la ayuda de familiares y amigos, contratando personal especializado para las etapas más difíciles de la obra. La crisis económica de los años sesenta golpeó a todo el sector de la construcción, pero particularmente a los autoconstructores, cuyos ingresos ya no alcanzaban para construir sus casas.

En este contexto, una asociación sin fines de lucro dedicada a la promoción del cooperativismo, el **Centro Cooperativista Uruguayo**, promovió algunas experiencias cooperativas de autoconstrucción de viviendas en ciudades del interior del país a mediados de la década 1960. Estas primeras cooperativas se basaban en las prácticas tradicionales de la autoconstrucción, pero uniéndose varias familias para construir de manera colectiva un conjunto de casas, con ayuda de profesionales. Este modelo organizativo se difundió rápidamente, sobre todo entre los trabajadores miembros de sindicatos. Así, la experiencia de la autoconstrucción se enriqueció con las tradiciones de la organización sindical, importante factor de identidad y capacidad organizativa. También existía en el país una tradición cooperativa de muchos años, en particular entre los productores agropecuarios y en el sector del ahorro y crédito.

### **La ley de vivienda de 1968**

Las cooperativas de vivienda surgieron como una iniciativa de la sociedad civil, pero es a partir de la Ley de Vivienda No 13.728 de 1968, cuando se dio el mayor desarrollo del movimiento cooperativo de vivienda. Como lo afirma Cázeres J.L. (1993) esta ley había sido impulsada para poner fin a una década de crisis de la industria de la construcción. Siendo una ley que regula el

sector de la vivienda en su conjunto, dedica sin embargo el capítulo X (art. 114 a 168) a las cooperativas de vivienda, **institucionalizando así al cooperativismo como uno de los sistemas de producción habitacional**. La ley pone de manifiesto la existencia de una voluntad política de promover el cooperativismo de vivienda, dándole un sitio de significación en el organigrama de producción de vivienda con financiamiento del Estado. Esta ley y su reglamento facilitaron la constitución de cooperativas de vivienda, la toma de decisiones políticas que las apoyaron, y la formación de un movimiento popular que las nucleó.

La ley define las **cooperativas de vivienda como “aquellas sociedades que, regidas por los principios del cooperativismo, tienen por objeto principal proveer de alojamiento adecuado y estable a sus asociados, mediante la construcción de viviendas por esfuerzo propio, ayuda mutua, administración directa o contratos con terceros, y proporcionar servicios complementarios a la vivienda”**(art. 114). **Las cooperativas pueden ser de propietarios o de usuarios.** (art. 127).

Las **cooperativas de propietarios** tienen como objeto el acceso de sus socios a la propiedad plena sobre su vivienda individual y en las **cooperativas de usuarios**, la cooperativa retiene la propiedad de las viviendas y los socios cooperadores sólo tienen derecho de uso y goce sobre su vivienda. Este derecho se concede sin límites de tiempo y se transmite a los herederos.

En cuanto a la forma de construir la vivienda, la ley distingue entre las cooperativas que contratan con terceros la totalidad de la obra (se excluye la contratación de empresas constructoras), pues la cooperativa debe conservar el control sobre la gestión de la obra y las cooperativas que utilizan el trabajo de sus socios, pudiendo combinarlo con la contratación de terceros. El trabajo de los socios puede incorporarse bajo dos modalidades, la autoconstrucción y la ayuda mutua (art. 120). La autoconstrucción es el trabajo puesto por el futuro propietario o usuario y sus familiares en la construcción de su propia vivienda. La ayuda mutua, es el trabajo comunitario aportado por los socios cooperadores y sus familias, para la construcción de los conjuntos colectivos, bajo la dirección técnica de la cooperativa.

Entre todas estas modalidades, históricamente la experiencia uruguaya ha privilegiado la fórmula de las cooperativas de usuarios (en cuanto a la forma en que la cooperativa satisface la necesidad de vivienda de sus socios) y de ayuda mutua (en cuanto a la forma de construir la vivienda).

### **La asistencia técnica**

El asesoramiento técnico es un factor esencial en el desempeño exitoso de las cooperativas de vivienda, por ser la construcción un proceso complejo que exige conocimientos técnicos. La ley de vivienda de 1968 retoma la modalidad utilizada en la creación de las primeras cooperativas de vivienda, asesoradas por el Centro Cooperativista Uruguayo y crea los Institutos de Asistencia Técnica (IAT), como asociaciones sin fines de lucro formadas por equipos interdisciplinarios de profesionales; establece la obligatoriedad para todas las cooperativas de vivienda de tener un contrato con un IAT. Los IAT deben brindar a las cooperativas servicios de asesoría jurídica, contable, financiera, de educación cooperativa, formulación del proyecto y dirección de obras.

La ley regula las relaciones de las cooperativa con los IAT, al definir los servicios que deben prestar a las cooperativas en las diferentes etapas del proceso (etapa de conformación del grupo, de formulación del proyecto, solicitud del préstamo, de obra y de finalización de la obra); también regula el costo del asesoramiento, que no debe exceder el 7% del valor de la obra.

Instituciones con trayectoria histórica en el país, en apoyo al movimiento cooperativo, como el Centro Cooperativista Uruguayo o asociaciones creadas al amparo de la ley 13.728, brindaron los servicios de apoyo que la gestación y administración de los proyectos requería. Varios IAT han sido creados a iniciativa de profesores de **Facultades de Arquitectura**. El compromiso de intelectuales y profesionales con los sectores populares ha sido un elemento importante en la difusión y el éxito del cooperativismo de vivienda.

### **El financiamiento**

Con la ley de vivienda de 1968, según Kruk, W. (2004) por primera vez se abría la posibilidad de otorgar financiamiento público a grupos de familias para que pudieran construir sus viviendas sin intermediarios. Las cooperativas, como personas jurídicas, pueden ser objeto de crédito hipotecario.

En las cooperativas de usuarios, existe una hipoteca única, de la cual es titular la cooperativa, que asume así la condición de deudor ante el Banco. La ley de 1968 creó el Fondo Nacional de Vivienda, que financia el 85% del costo total de cada unidad y estableció una política de subsidios a las familias de bajos ingresos. En un principio, el subsidio tenía en una tasa de interés baja sobre los préstamos hipotecarios (inicialmente era del 2%, lo que representaba menos de la mitad de la tasa de interés del sistema financiero), luego a partir de 1991, con la creación del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), se modificó

la forma del subsidio, pasando a un sistema de monto fijo, otorgado a cada familia, junto al préstamo. Tienen acceso al subsidio las familias cuyos ingresos no sobrepasan las 60 Unidades Reajustables mensuales (unos U\$S 800 de 2007).

El valor de la Unidad Reajutable (UR), creada por la Ley de Vivienda (art. 38), se determina en función del índice medio de salarios que lleva el Instituto Nacional de Estadística. Los montos de los créditos, expresados en UR, se conceden por plazos de 25 a 30 años. Se calculan en función del costo total de la construcción (y no del valor de venta en el mercado inmobiliario, como es tradicional en la banca hipotecaria). Las cooperativas deben aportar un 15% del costo de la obra proyectada. Este aporte lo pueden hacer los socios en dinero o en trabajo.

A partir de esta distinción se establecen **dos tipos** de cooperativas, las **cooperativas de ahorro previo** (aporte en dinero) y las **cooperativas de ayuda mutua** (aporte en trabajo), ambas de propiedad colectiva. Estos dos tipos de cooperativas se han agrupado en dos federaciones nacionales, la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM), y la Federación de Cooperativas de Vivienda por Ahorro Previo (FECOVI).

La aprobación de la Ley 13.728 según Delgado Dopazo, M.(2004), dio un gran impulso a la creación de cooperativas de vivienda. Rápidamente el cooperativismo ocupó el primer lugar en las preferencias de la población entre todos los sistemas que la Ley preveía para acceder a la vivienda. Así, en 1975, uno de cada dos créditos solicitados en el Banco Hipotecario Uruguayo correspondía al sistema cooperativo.

Sin embargo, como sostiene Repetto N.(2007) durante el periodo de la dictadura (1973-85), el crecimiento del movimiento se detuvo ya que el gobierno suspendió el otorgamiento de personerías jurídicas a nuevas cooperativas de vivienda, suprimió los IAT y elevó las tasas de interés para los préstamos inmobiliarios, no reconociendo ningún trato especial para las cooperativas.

### **La organización de la producción en ayuda mutua**

La mayor parte de las cooperativas de vivienda retomaron la tradición de la autoconstrucción, y se constituyeron en cooperativas de ayuda mutua. En este tipo de cooperativas, los socios y sus familias aportan alrededor del 15% del valor de la obra en forma de trabajo. La cooperativa establece el número de horas de trabajo semanales que debe aportar cada familia, que generalmente, son alrededor de 20 horas semanales. Este trabajo de los socios, realizado sobre todo durante los fines de semana, debe integrarse al trabajo de un equipo especializado, que es el

que le imprime el ritmo a la obra, coordinada conjuntamente por la comisión de obra, integrada por cooperativistas, y por el director de obra y el capataz, que son personal contratado. Los técnicos, en particular el director de obra y el capataz, juegan un rol fundamental al dirigir el trabajo realizado por los socios, para que pueda tener un buen nivel de eficiencia y calidad, a pesar de ser realizado por gente sin experiencia de la construcción.

Una de las claves de éxito de una obra de ayuda mutua es que los socios puedan asumir las tareas no calificadas. Para ello, los modelos constructivos y de gestión deben ser concebidos para la utilización de ayuda mutua, y esto requiere procedimientos simples, seguros y repetitivos. Se diseñaron diversas soluciones, desde la elección de tipologías de proyectos arquitectónicos simples y con detalles de construcción sencillos, hasta el diseño de procesos de prefabricación y premoldeo de componentes, que luego se pueden insertar en la construcción convencional de mampostería.

Varios IAT diseñaron pequeñas plantas de producción de componentes de hormigón armado, de lozas de ladrillo armado prefabricadas, etc. A lo largo de la evolución del modelo, desde la década 1960, se ha producido la incorporación de sistemas de prefabricación ligera que forman parte de un proceso continuo de perfeccionamiento constructivo en el seno del movimiento cooperativo de vivienda por ayuda mutua. Pronto se impuso la conveniencia de crear mecanismos de intercooperación, tales como la transferencia de equipos entre cooperativas para amortizarlos en más de una obra. También la creación de centrales de suministros permitía obtener mejores precios por el importante poder de compra que representaban las cooperativas.

A comienzos de los años setenta, el movimiento cooperativo en su conjunto era de lejos la mayor empresa constructora del país (Kruk, 2008). En los años setenta la FUCVAM creó una central única de suministros para sus cooperativas afiliadas, pero durante los años de dictadura dejó de funcionar, pues la supresión de los créditos a las cooperativas de vivienda redujo su actividad de manera importante. Pero luego de 1985, se reiniciaron licitaciones conjuntas para la compra de materiales básicos. También en los años 1990 la FUCVAM creó el Pañol Central, un almacén donde se reúnen herramientas y equipos de y para todas las cooperativas<sup>2</sup>

Además de su significación económica, la ayuda mutua ha tenido otros resultados positivos: el trabajo en equipo ha generado una conciencia de los derechos y obligaciones de los

cooperativistas, y un mejor manejo de las reglas de la participación democrática. Desde el punto de vista de la calidad del hábitat, por medio de la participación se logra la adaptación de las soluciones arquitectónicas a los requerimientos específicos de cada grupo. Además, una vez lograda la vivienda, la capacidad de trabajo colectivo ha servido para abordar otras necesidades colectivas como parques, guarderías, policlínicas, cooperativas de consumo, etc. Otro impacto positivo de la autoconstrucción es la capacitación profesional que han podido adquirir los socios, la cual han podido aprovechar luego.

#### **I.1.4 Cooperativismo en Argentina**

Las primeras cooperativas surgieron a fines del siglo XIX, por la acción de inmigrantes europeos que organizaron sus actividades de forma asociativa. Antes del año 1900 ya se habían fundado 56 cooperativas. La falta de educación, unión y organización limitó su progreso, y muchas fracasaron al no cumplir con los principios de Rochdale, ya que su interés era simplemente el lucro y el beneficio de la finalidad social. La creación de la Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires en 1875 es una de las primeras expresiones del cooperativismo en Argentina. Este primer intento proponía difundir la doctrina de Rochdale con el propósito de mejorar las condiciones de la clase obrera. En 1884 se creó la Sociedad Cooperativa de Almacenes con el objetivo de abastecer comestibles y bebidas para abarcar otros sectores de la industria. En 1885, un grupo de colonos galeses fundó la compañía Mercantil del Chubut. Por otro lado, un grupo de franceses con tendencias socialistas constituyó la Cooperativa de Consumo en la Capital Federal. En 1887 socialistas alemanes fundaron una cooperativa de panadería. Ese mismo año nació el Banco Popular Argentino, establecido como cooperativa de crédito, y se creó la Sociedad Cooperativa Telefónica. En 1898 surgió la Cooperativa Obrera de Consumo para mejorar las condiciones de vida de la población.

En la zona rural, el mismo año de 1898 colonos franceses formaron la Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Limitada “El Progreso Agrícola”. Para 1900 un grupo de colonos israelitas organizó la cooperativa La Agrícola Israelita. En 1902 se creó la Cooperativa Cosmopolita de Consumo. En 1904 surgieron en el sector agrícola las cooperativas La Previsión Cooperativa de Seguros Agrícolas, Colonización y Crédito Limitada, la Liga Agrícola Ganadera y el Fondo Comunal. En 1905 surgió la primera cooperativa algodonera, llamada la Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada de Colonia Margarita Belén. **También se organizó la Cooperativa El Hogar Obrero.** En 1913 se creó la primera cooperativa de segundo grado, la

Confederación Entrerriana de Cooperativas, y en 1922 se creó la Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central. Más adelante el cooperativismo se expandió y se consolidó, pero se vio afectado por situaciones políticas y golpes militares. En 1926 se creó la Ley 11.388 de Sociedades Cooperativas, inspirada en los principios y doctrina de los Pioneros de Rochdale. A dos años de la aprobación de esa ley, existían 79 cooperativas urbanas y 143 cooperativas rurales.

### **“El Hogar Obrero” Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda.**

La cooperativa de Argentina El Hogar Obrero, según afirma Repetto Nicolás (s/f) tuvo una gran importancia económica y social entre su fundación en 1905 y su situación de insolvencia en 1991. Fundada por iniciativa del socialista Juan B. Justo, posee la Matrícula N° 1 del Registro Oficial de Cooperativas del país y el 8 de septiembre de 1910, se convirtió en la primera cooperativa "no europea" admitida en la Alianza Cooperativa Internacional.

Entre 1989 y 1990 era la sexta empresa más importante del país en el sector servicios y la más grande entre las privadas, con un capital de 650 millones de dólares. Alcanzó a tener casi 2 millones de asociados, una red de supermercados (*Supercoop*) con 300 sucursales en todo el país y 13.500 empleados. Hasta ese entonces, a través de sus propios recursos y con sus propios equipos técnicos, **había construido directamente alrededor de 5.000 viviendas familiares y otorgado más de 35.000 créditos hipotecarios a sus asociados destinados a la construcción, refacción o compra de unidades de vivienda.** Por su invaluable aporte a la comunidad fue reconocida con una Mención Especial de los Premios Konex en 1988.

En 1990, durante la presidencia de Carlos Menem, la cooperativa se vio seriamente afectada por el llamado *Plan Bonex*, una serie de disposiciones del gobierno que llevó a la cooperativa a perder más del 70% de su capital, lo que provocó una situación de insolvencia pocos meses después. Debido a ello, en marzo de 1991 El Hogar Obrero llamó a concurso de acreedores, para salvarse de la quiebra. En dicho concurso se estableció un plan de pago de sus deudas mediante títulos llamados *Tip-Hogar*, respaldados con los bienes de la propia cooperativa.<sup>3</sup>

Desde entonces El Hogar Obrero continuó sobreviviendo, aunque con gravísimos problemas financieros, bajo supervisión judicial, llegando incluso a estar intervenido. Recién en 2005 el control fue retomado por sus autoridades, iniciando el proceso de normalización. Inmediatamente se retomó la labor cooperativa con la construcción de 150 viviendas en la localidad de Paso del Rey, la entrega de préstamos personales y la realización de actividades

recreativas conjuntamente con el Centro Cultural Sánchez Viamonte. Sin embargo, esta actividad resulta ínfima en relación con su lejano poderío.

### **Cooperativa Horizonte Ltda. Córdoba**

En 1982 se fundó en la ciudad de Córdoba la Cooperativa Horizonte Ltda<sup>3</sup>, basada en un Sistema de Vivienda Registrado exclusivamente autofinanciado por sus asociados. Paralelamente, fueron elevándose sin éxito varias propuestas de operatorias para combinar esfuerzos societarios con recursos oficiales para la Vivienda, con el objetivo de aliviar esfuerzos y potenciar rendimientos para ambas partes.

Durante los primeros cinco años, se logró construir un centenar de viviendas. En la actualidad ya se adjudicaron más de 11.000 unidades. Los Adjudicatarios son gente de trabajo, oficios y profesiones que no tienen cabida en la propuesta privada ni en los planes oficiales.

Horizonte Casa Central posee un local céntrico de más de 3.000 m<sup>2</sup>, una Planta Fabril de 8,5 hectáreas denominada “El Carmelo” y más de 2.600 profesionales, técnicos y no especializados que prestan funciones y también son asociados, es decir, operadores que apuntan a tener su vivienda y trabajo simultáneamente.

Horizonte posee nueve sucursales que nacen y se gestionan en base a necesidad, iniciativa y esfuerzo de cada localidad. Cada sucursal administra sus propios fondos adaptando el sistema a su realidad (Vivienda, costos, etc.). La casa central únicamente la asesora y controla de manera integral.

Horizonte opera a endeudamiento cero y con importantes reservas, lo cual elimina riesgos ante sobresaltos de la economía. Una Cooperativa que lleva 35 años construyendo para los asociados sin problemas económicos ni financieros que, a lo largo de su historia fue creciendo en eficiencia, confianza pública y en resultados visibles hasta convertirse en la mayor experiencia nacional en Vivienda Social autofinanciada.

La cooperativa compra insumos, fracciona y urbaniza tierras, auto-produce materiales, construye viviendas y elabora productos y servicios de uso interno. Todo ello administrando aportes del asociado, quien es a la vez el legal propietario de la Institución y el destinatario de las viviendas. El asociado elige a las autoridades, toma las decisiones principales y controla los balances y cuentas en las asambleas anuales o en cualquier momento.

---

<sup>3</sup> [www.coophorizonte.com.ar](http://www.coophorizonte.com.ar)

También puede verificar la construcción de su propia casa. La Cooperativa publica periódicamente, a través de los medios masivos, los precios a los que está comprando para que éstos puedan ser controlados y/o mejorados por proveedores y asociados.

Además, y conjuntamente con los interesados, pueden recorrer regularmente en visitas guiadas la planta fabril, tierras disponibles y fracciones.

### **Descripción del sistema**

Paso 1: Ingreso al plan

**Se ingresa sin requisitos de ningún tipo, sin** entrega inicial y sin necesidad de contar con lote propio, **sólo con el DNI.** No se acredita situación laboral, ni ingreso económico, ni tampoco determinado grupo familiar. No hay espera de aceptación, cupo o trámite alguno.

Paso 2: Elección de la vivienda y su ubicación

Hay cinco tipologías de vivienda elegibles, de 1 ambiente a 3 dormitorios, todas ampliables y con detalles finales a elección.

Lotes de 147 a 250 o más metros cuadrados, provistos por la Cooperativa. Hay más de 4300 lotes disponibles distribuidos en 15 ubicaciones bien ubicadas (Abril de 2017). También construcción sobre lote propio del asociado.

Paso 3: Costo, libre aporte y cancelación de la vivienda

El costo de las viviendas actualizado, sin intereses ni punitivos, ni posibilidad alguna de perder lo aportado es desde \$510.000 hasta \$1.698.000 (Abril de 2017), según vivienda elegida. Incluye terreno, vivienda, agua, luz y calles compactadas.

Antes de tener la casa, cada Asociado elige libremente cuánto aportar. Sólo hay un mínimo mensual sugerido (no obligatorio) desde \$3.000 hasta \$10.200 (Abril de 2017).

Hay posibilidad de aportar con dinero, trabajo, tierras, materiales y/o vehículos.

Después de tener la casa, *no existe hipoteca ni cuota rígida.* Normalmente se cancela entre 6 y 9 años de plazo. Ante problemas económicos acreditables del asociado, existen mecanismos previstos para aminorar aportes y acomodar su situación. En sentido contrario, existe la posibilidad de aportar mayores cifras o cancelar la vivienda en cualquier momento, antes o después de tenerla.

Paso 4: Adjudicación de la Vivienda

Acorde a recaudaciones, todos los meses se adjudican viviendas, mediante un sistema de puntaje en base a mérito, no por sorteo ni licitación.

Cada Asociado maneja su plazo de adjudicación, según el costo de su vivienda elegida y cuánto decida libremente aportar mes a mes, pudiendo incluso adjudicarla en forma inmediata.

El plazo de espera estimado le es comunicado al adherirse al plan. Normalmente, las unidades se adjudican teniendo un 40% a 50% cancelado.

#### Paso 5: Construcción y entrega de la vivienda

Después de adjudicar la vivienda, cada grupo familiar define terminaciones con un arquitecto de la Cooperativa y 6 a 9 meses después, le es construida y entregada.

Mientras se construye puede controlarse la propia obra y se entrega con planos aprobados, manual de uso y mantenimiento, reglamento de la Comisión Administradora Vecinal y cuadro de garantías de la vivienda, destinado a solucionar eventuales desperfectos de obra.

#### Paso 6: Completamiento de obras de infraestructura y escrituración

Una vez entregada y cancelada la vivienda, comienza el Plan de Completamiento de Infraestructura. Aportando de 7 a 12 mensualidades más, la Cooperativa, con auditoría profesional en la materia, construye paulatinamente el cordón cuneta, pavimento y parquización de espacios verdes que exige la Municipalidad para iniciar el proceso de escrituración de la Vivienda, según Régimen de Propiedad Horizontal.

### **I.1.5 Conclusiones respecto al sistema, participación y administración**

En América Latina y en la Argentina, es notorio el papel desempeñado por las cooperativas en cuanto a la **generación de empleo** y en la **respuesta a las necesidades de los cooperativistas**, lo cual refleja la verdadera esencia de la filosofía cooperativa.

El desarrollo del cooperativismo no ha sido fácil, debido a las políticas estatales y aunque en los años sesenta y setenta existían gobiernos poco amigables con el modelo, el cooperativismo ha logrado desarrollarse, tomando mayor fuerza a partir de los años ochenta, noventa y la primera década del siglo XXI.

Este análisis histórico refleja que a pesar del desarrollo logrado por las cooperativas en todos los países, existe una **débil integración** que limita las bondades y el poder que aquellas tienen si se esfuerzan por trabajar de manera unida e integrada. Por el contrario, las empresas capitalistas van formando grandes consorcios nacionales e internacionales.

Aunque es contrario a su filosofía, **las cooperativas siguen trabajando de manera individualista**, razón por la cual los organismos de integración de segundo y tercer grado carecen de credibilidad y de recursos para una buena gestión. El débil nivel de integración

también afecta la **capacidad de negociación con los organismos estatales** para promover más y mejores políticas públicas para el sector.

Existe también un **débil soporte de información histórica bien estructurada que sirva de base para evaluar experiencias exitosas o no exitosas**, como herramienta para mejorar y fortalecer los procesos de desarrollo y fortalecimiento de las actuales y nuevas cooperativas.

No en todos los países el modelo cooperativo, es ampliamente reconocido por la ciudadanía en general y esto se debe a la **poca promoción** que el mismo sector realiza respecto a sus bondades y beneficios, principalmente por el bajo cumplimiento del quinto principio cooperativo, que se refiere a la educación, formación e información.

Respecto a las dificultades para el desarrollo cooperativista los temas que suscitan mayor preocupación en materia de legislación cooperativa en América Latina, separándolos según el ámbito externo o interno de las cooperativas, especialmente en relación con el Estado son los siguientes:

**a. En el ámbito externo:**

**Naturaleza:** reconocimiento de la naturaleza propia de las cooperativas y consiguiente regulación legal acorde con sus peculiares características.

**Constitución legal:** agilización del procedimiento para la constitución de cooperativas, eliminando trabas y requisitos burocráticos, especialmente para pasar del régimen de la autorización gubernamental al régimen de la inscripción.

**Contralor público:** reducción de la injerencia del Estado, limitándola estrictamente al control de legalidad, y reforzar el autocontrol cooperativo.

**Autonomía:** intensificación de la importancia del estatuto y las normas internas de las cooperativas, reduciendo las reglamentaciones y exigencias estatales.

**Igualdad de tratamiento:** eliminación de todo trato discriminatorio hacia las cooperativas, poniéndolas en igualdad de condiciones con las empresas de otro carácter. Permitirles acceso a todas las actividades en igualdad de condiciones con las demás.

**Régimen fiscal:** asegurar a las cooperativas un tratamiento impositivo que tenga en cuenta su naturaleza y su finalidad.

**b. En el ámbito interno:**

**Financiamiento:** se trata de un problema de la mayor importancia actual, especialmente con respecto a la manera de crear las condiciones para que las cooperativas superen su proverbial dificultad para capitalizarse y, al mismo tiempo, mantengan estable su nivel de capital.

**Administración:** asegurar una administración ágil y eficiente, capaz de respuestas rápidas en un mundo altamente competitivo, sin por ello sacrificar el gobierno democrático.

**Organización:** posibilidad de que las cooperativas flexibilicen su estructura organizativa y se vinculen entre sí y con empresas de otro carácter jurídico para poder tener presencia efectiva en el mercado. Celebración de contratos de colaboración empresaria y participación en empresas comerciales.

**Socios:** mecanismos que aseguren la **participación**, con una relación efectiva con los socios, que garantice la fidelidad y el compromiso de éstos con la cooperativa, especialmente con miras a emprendimientos de volumen significativo y largo aliento.

En la esfera interna, aparecen como aspectos relevantes a reforzar, la participación y la administración.

En la participación, establecer los mecanismos que aseguren la intervención, con una relación efectiva con los socios, que garantice la fidelidad y el compromiso de éstos con la cooperativa, especialmente con miras a emprendimientos de volumen significativo y largo aliento.

Y en la administración, asegurar un manejo ágil y eficiente, capaz de dar respuestas rápidas en un mundo altamente competitivo, sin por ello sacrificar el gobierno democrático

Avanzar en estos aspectos permitirá mejorar la gestión de las cooperativas potenciando su accionar, ya que podemos decir que pese a las dificultades experimentadas, **el cooperativismo sigue siendo un excelente modelo** a seguir para la generación de nuevos empleos y disminución de la pobreza. La experiencia desarrollada durante el siglo pasado es la base para que en el presente siglo se logre desarrollar y fortalecer el cooperativismo como opción o alternativa muy válida.

## Capítulo 2: Características del sistema cooperativo

### 2.1 Principales características del sistema cooperativo

Entre las principales características del sistema, las cooperativas existen por un propósito, el cual surge a partir de una necesidad económica social o cultural que presenta un grupo de personas que comparten un determinado lugar geográfico o institución.

Satisfacer esta necesidad colectiva y generar un bienestar general, es lo que representa la “razón de ser”, que para llevarse a cabo requiere de una convocatoria de personas que voluntariamente se juntan y se organizan a través de una gestión democrática y de ayuda mutua. Esta es la esencia de una cooperativa, el carácter central de su identidad y uno de los principales elementos que le otorgan diferenciación frente a otro tipo de organizaciones.

Otro tipo de sociedades, buscan la maximización de las utilidades, pues estas son siempre de carácter mercantil, mientras que las cooperativas tienen un propósito no lucrativo que se basa en la maximización del bienestar común de sus socios al satisfacer la necesidad colectiva que las llevó a formarse.

Lo que le otorga distintividad a las cooperativas, es el modo de toma de decisiones con respecto a todas las actividades que se desarrollan en la entidad. La gestión de la organización es **democrática**, lo que implica que todos los socios tienen el derecho de postular a formar parte del Consejo de Administración y la **igualdad de voto**, un voto de igual peso por socio, para la elección de este cuerpo administrativo. De igual forma se realizan votaciones para tomar decisiones importantes en la Asamblea General de Socios.

Una sociedad anónima, también realiza votaciones para elegir al Consejo Directivo, la diferencia recae en que estas sociedades otorgan control en base al capital aportado, es decir, otorgan un voto por cada acción suscrita, permitiendo la acumulación de poder en la sociedad (accionistas mayoritarios), esto a diferencia de las empresas cooperativas y su principio básico antes mencionado, de una persona, un voto.

Otro aspecto que hace que las cooperativas se diferencien de las sociedades anónimas es la manera en que se reparten las utilidades que se producen de las operaciones de la entidad. Mientras las sociedades anónimas reparten sus utilidades entre los accionistas, en ponderación a los aportes de capital (acciones) que cada miembro haya efectuado, la cooperativa reparte esta utilidad, considerada como un remanente, entre sus socios, en forma igualitaria.

Entonces, las principales diferencias entre las cooperativas y las sociedades comerciales, se basan en tres elementos: Razón de Ser, Elección del Cuerpo Administrativo y la Repartición de Utilidades/Remanente.

En el modelo de organización cooperativa la **participación** y la **autogestión** deben ser entendidas como dos ámbitos de especial importancia y contenido. Sobre ellos entonces, deberán realizarse las aclaraciones conceptuales y prácticas necesarias para garantizar su permanencia y desarrollo en la gestión cooperativa.

## **2.2 La Participación**

La participación como lo afirma Silva Díaz J. (2012), se caracteriza por surgir del común acuerdo, que un grupo humano, en concordancia con las voluntades que lo componen, considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

El asociado de una cooperativa, tiene como mínimo dos formas de participar en ella:

- Participación **natural** en la relación de **uso**
- Participación en **la organización** y en **la gestión**.

### **La participación natural y de uso**

Se refiere al derecho propio de cada asociado de vincularse a una organización cooperativa de forma libre y voluntaria y, a través de su aporte económico, permanecer en ella y acceder a los múltiples beneficios que otorga la asociación.

En sí misma, esta forma de participación es la que permite el acceso a diversas ventajas sociales, empresariales y económicas que van desde la libre adhesión, hasta la democratización de la propiedad, el acceso a la utilización de los productos y servicios ofrecidos por la organización y la oportunidad de gestionar su propia empresa a través de los órganos directivos y de control.

**La participación natural no es otra cosa que el inicio de la actividad del asociado en la cooperativa**, actividad que en lo posible debe desarrollarse en todas sus dimensiones. Así mismo, el entendimiento de esta participación es el que debe mostrar al asociado que la cooperativa es de su propiedad, su responsabilidad y para su beneficio, a través de las funciones sociales y económicas. **Ser asociado es mucho más que ser usuario.**

Complementariamente, **la participación en la relación de uso** es el aspecto que se determina por el derecho del asociado de utilizar los productos y servicios que ofrece la organización de forma responsable, comprometida y permanente.

Ello significa que en los procesos de estudio, planeación e incorporación de un nuevo producto o servicio en la organización, siempre se deberá tener en cuenta, por lo menos, los elementos siguientes:

- Que el producto o servicio ofrecido llegue a la totalidad de los asociados y no sea concebido para atender segmentos especializados o exclusivos
- Que este producto permita al asociado mejorar su calidad de vida o satisfacer necesidades reales
- Que los costos del mismo se ajusten a la práctica empresarial y desarrollo financiero de la organización, pero al mismo tiempo, que marquen elementos diferenciadores de forma tal que los asociados perciban en ellos ventajas como el precio justo, la facilidad en su pago o la facilidad de acceso.

Así, la relación de uso estará determinada por la conveniencia de un producto o servicio, tanto para el asociado como para la organización en su forma empresarial.

Además la participación en la relación de uso no debe limitarse al acceso a productos financieros. Deberá extenderse a la participación en los diversos eventos de recreación, salud, cultura o educación, como aspectos diferenciadores de la gestión cooperativa, elementos propios del desarrollo del balance social y promotores de la Responsabilidad Social Empresarial, característica implícita en el accionar cooperativo. Seguramente esta forma de participación es la que goza de mayor claridad entre los asociados, pero limitada en algunos casos al acceso a servicios financieros. Por ello, la gestión cooperativa debe promover su extensión hacia los servicios de la función social que, muchas organizaciones desarrollan sin el mismo eco que tienen los productos de naturaleza financiera.

### **La participación en la organización y la gestión.**

Otro modo de participación es la posibilidad que tienen los asociados de vincularse a su organización como directivos o miembros del núcleo básico. Establecida esta facultad como derecho, es la oportunidad para entender y desarrollar las diferentes habilidades que tienen los asociados en cuanto a la administración y dirección de una empresa de naturaleza solidaria. Por ello se dice que el núcleo básico es un campo fértil para el desarrollo del

principio educativo, aspecto que debe estar al servicio, tanto de directivos como de los asociados de base.

Es a partir de la participación en la dirección de la cooperativa como los asociados pueden plantear y desarrollar sus ideas innovadoras, poner en práctica sus conocimientos y su experiencia e instrumentar acciones que permitan el desarrollo social y económico de la organización, ofreciendo a su vez la posibilidad de que otros asociados también participen en este ámbito.

La **participación del asociado en la gestión, además de ser un derecho, es un deber**. Las cooperativas no cuentan con afiliados como muchas veces se menciona; las cooperativas cuentan con **dueños-usuarios** capaces de gestionar sus propias organizaciones, de planear, dirigir, controlar y desarrollar verdaderos programas socio empresariales que beneficien, en primera instancia, a la base social pero que repercutan directa o indirectamente en su comunidad más cercana y en la sociedad en general.

La participación en la gestión es el principio de la autogestión cooperativa y del fortalecimiento del accionar democrático de esta forma empresarial.

La gestión cooperativa moderna debe vincular permanentemente nuevos actores capaces de dirigir sus propias organizaciones. Por ende, debe facilitar en todo momento el ejercicio democrático para permitir el acceso a esta forma de participación, para promover a la organización hacia la prosperidad y para desarrollar la gestión basada en los principios cooperativos, en especial, el principio educativo motor principal de la participación, la autogestión y el fortalecimiento empresarial.

Autores como Carlos Molina Camacho (2002) afirma respecto a la participación lo siguiente:

“El cooperativismo es en realidad y en su práctica, participación. Participación en la génesis o creación de la cooperativa. Participación en el capital necesario para la actividad económica de ella. Participación en la gestión administrativa, sea como directivo o como simple asociado, en este último caso haciendo valer sus opiniones en las asambleas. Participación en las actividades económicas de la empresa, sea como trabajador, consumidor o usuario. Participación en los beneficios obtenidos gracias al esfuerzo colectivo. Participación en las actividades no económicas. Participación en el movimiento cooperativo al cual debe estar afiliada la cooperativa. Participación en la solución de los problemas de su comunidad y de su país.”

En los procesos participativos, las estructuras de poder son equitativas e intervienen tres grupos de actores, donde cada parte posee una idea distinta sobre lo que significa la participación.

- la administración: para los miembros de la administración la participación, podría significar que las personas tomen parte en un proyecto que muchas veces ya se ha concebido con anterioridad. Este proyecto se mostraría como la única solución o la solución más idónea al problema que se plantea. Este tipo de participación es simbólica.
- los técnicos especializados en el tema a tratarse, como arquitectos y urbanistas. Para los intermediarios, sin embargo, la participación implica una negociación, que puede tomar tiempo, y mediante la cual se genera un proyecto con los miembros del grupo, a partir del estudio de sus opiniones y necesidades.
- y las personas implicadas: para los miembros su participación supone escoger o aceptar la solución que les es presentada. Muchos, al estar medianamente informados o al tener la oportunidad de expresarse, ya se sienten parte del proceso, aunque, en gran parte de los casos, sus opiniones no sean consideradas. Otros, simplemente sienten apatía ante el hecho de que no sean tomados en cuenta.

Los participantes necesitan sentirse identificados con las alternativas o propuestas que se presenten. No obstante, en un proceso participativo no se pretende que las personas se conviertan en diseñadores, sino que sus demandas y expectativas se tomen en cuenta, que sean parte integral del equipo de diseño

El futuro habitante debe ser consciente de que no sólo tiene el poder de proyectar su espacio habitable, con la ayuda de un profesional, sino también su futuro. El poder, o el control de la decisión final, están en sus manos pero son los técnicos con las opciones que se presentan, las que les ayudan a articular sus necesidades.

Por tanto, los técnicos utilizan su conocimiento para asistir a los habitantes y no dejarlos a la deriva de sus pareceres. Estos actúan como los educadores que describe Freire, que no dictaminan sino más bien orientan, dialogan con ellos, les escuchan y les ayudan a encontrar su voz y a encaminar sus propósitos.

Los arquitectos Nabeel Hambdi y Reinhard Goethert (1997) afirman que no existe un cliente individual, sino colectivo. Las soluciones pueden ser variadas, con viviendas que se transformaran con el tiempo, con espacios que cada persona pudiera adaptar a sus necesidades. También, el diseño del conjunto puede basarse en un estudio del lugar y un diálogo con sus habitantes. La participación presupone, por consiguiente, un giro en la educación de los

arquitectos, ya que dejan de ser los únicos creadores de la obra, en este caso el espacio público o la vivienda colectiva, y ceden el control total sobre ella, para crearla con los habitantes. No obstante, es necesario que utilicen su conocimiento profesional para actuar como intermediarios y sean orientadores, no meros intérpretes de ideas y administradores.

### **Ventajas de un proceso de producción arquitectónica participativa**

- *La participación lleva consigo el sentimiento de pertenencia, y construye una base fuerte para el desarrollo de los proyectos habitacionales grupales.* Si las personas son parte esencial en el proceso de la planificación del emprendimiento, entonces este les pertenecerá. Tendrán un interés en el no tan solo como beneficiarios o miembros del equipo sino también como sus creadores. Ellos harán lo que sea posible para **ver que su interés sea exitoso.**
- *Asegura que la gestión tendrá mayor credibilidad* porque fue planificada por un grupo donde estaban todos los futuros habitantes. Si las personas saben que otros con experiencias y puntos de vista similares a las suyas fueron el instrumento para que la intervención haya ocurrido, asumirán entonces que sus intereses fueron atendidos.
- *El tener la participación de la mayor cantidad de personas en el proceso de planificación permite tener un acceso a una más amplia gama de ideas y perspectivas.*
- *Un enfoque en la planificación participativa evita obstáculos ocasionados por la ignorancia de las realidades de las personas a la que va dirigida.* Los miembros que han pertenecido a otras instituciones asociativistas sabrán qué acciones han funcionado o fallado y porqué, **evitando que el grupo cometa esos errores.**
- *Desde el inicio se involucra a todos los actores del proceso.* Si se necesita el apoyo de un individuo o grupo en particular, al dar transparencia se asegura su cooperación.
- *Enseña habilidades que duran más allá del proceso de planificación,* y puede ayudar a mejorar la comunidad a largo plazo. Las personas aprenden a realizar reuniones, analizar datos, a construir planes estratégicos, dicho en forma breve, se convierten en recursos y líderes de la comunidad.
- *Puede reunir y establecer lazos entre miembros de la cooperativa que de otra forma podrían normalmente no tener contacto.* Tales relaciones entre las personas pueden ayudar a crear vínculos de larga duración y a romper barreras. Esta confianza puede

servir de base para el **futuro desarrollo de la convivencia barrial, la acción comunitaria y una mejor satisfacción residencial.**

- *El proceso de planificación participativa debe reflejar las metas y la misión de la organización.* Con su apuntalamiento en la colaboración, la inclusión y la atribución de poder.
- *Finalmente, hace las cosas que deben hacerse.* Respeta la inteligencia de todos, valora las ideas y la experiencia de cada uno, y da a todos una medida de control. Otorgando poder al grupo, más que imponer una idea, la organización puede dar sustancia a sus ideales. En síntesis, el enfoque participativo es siempre el modo más ético de planificar un emprendimiento.

### **Desventajas del enfoque de la planificación participativa**

Junto con sus ventajas, el enfoque de la planificación participativa también trae consigo algunas desventajas. Es importante prever y anticiparse a ellas, decidir cuándo y cómo un enfoque de la planificación participativa puede funcionar en su caso.

- *Un proceso participativo dura más.* Un grupo diverso siempre **requiere más tiempo para tomar decisiones y llegar a conclusiones** que el tiempo que le toma hacerlo a un solo individuo o a un grupo pequeño. Puede tomar tanto tiempo que se pierdan oportunidades, o que se pierda un tiempo valioso que se podría usar en tratar el problema.
- *Algunos miembros del grupo pueden no estar de acuerdo con los "expertos" en relación a lo que se necesita.* Esto podría señalar un fallo en el plan propuesto, y reconocer y tratar estos fallos puede ser difícil. El desacuerdo puede significar también que estos miembros simplemente no entendieron el modelo de gestión propuesto.

A menudo, la parte más difícil en la planificación participativa es lograr que **los "expertos" escuchen a los destinatarios** del proyecto y que tomen sus ideas seriamente. La meta no es la aceptación automática de las ideas, sino la seria discusión de ellas, así como de las ideas de los profesionales. Si se asume que solo los profesionales tienen algo que ofrecer, no importa quienes estén sentados en la mesa, el proceso no es participativo. Esta situación puede ser difícil de revertir.

- *La educación es necesaria, tanto para los miembros del grupo, como para el consejo de administración.* Algunos asociados pueden no tener conocimientos técnicos importantes

o experiencia, y podrían necesitar entender alguna teoría o prácticas para ver qué es lo que la organización está tratando de hacer. El Consejo de Administración y los profesionales por otra parte, podrían necesitar aprender más sobre los modos de vida, temas políticos, e historia del grupo con el fin de adaptar la intervención de los asociados y evitar errores. Educar toma tiempo y el tiempo puede ser que no esté disponible.

- *Un solo individuo puede quebrar todo el proceso, si no se maneja bien.* Alguien que tenga **creado un interés en particular**, o que esté convencido de que **solo él sabe lo que es conveniente** para el emprendimiento puede hacer que el proceso participativo sea muy difícil. Manejar esta situación requiere tanto de tacto como de firmeza.
- *Un proceso de planificación participativa necesita paciencia y el compromiso de parte de todos.* Las personas tienen que mantener sus compromisos en el tiempo, permanecer corteses mientras se discuten temas en los cuales ellos pueden tener sentimientos fuertes, y que tengan el deseo de comprometerse. Unas cuantas palabras descompuestas o que una persona o un pequeño grupo de personas claves pierdan el interés puede afectar a todo el proceso.

Estas desventajas presentan un potencial o un real desafío al éxito del proceso de la planificación participativa, superarlos podría significar un gran aumento en la posibilidad de diseñar y de realizar un emprendimiento efectivo.

Entonces, participar es mucho más que tomar parte, es ser parte, colaborar de forma equitativa. La responsabilidad de los expertos consiste en brindar información sobre el proceso, presentar propuestas y ayudar a las personas a elegir las que mejor se adecuen a sus necesidades y al medio ambiente.

En cuanto al grado de implicación de los habitantes en un proceso participativo Sanoff H. (2006) sostiene que “...*el entorno funciona mejor si las personas afectadas por sus cambios están activamente involucradas en su creación y gestión, en vez de ser tratados como consumidores pasivos*”. También señala que:

Las experiencias en procesos de participación demuestran que la fuente principal de la satisfacción del usuario no es el grado de cumplimiento de las necesidades de las personas, sino la sensación de haber influido en las decisiones.

Es posible inferir, por consiguiente que la importancia de la participación radica en el proceso, en la acción, mediante la cual cada persona siente que tiene el poder de decidir y que ha

contribuido a la creación de su propio entorno, aunque el resultado final no sea exactamente el esperado.

### **Diseño Participativo**

Cuando los habitantes no participan ni en el proyecto ni en su construcción, apropiarse del espacio doméstico muchas veces significa transformarlo o reconstruirlo. Esto ocurre porque, cada individuo aspira a que su vivienda exprese su identidad en términos de similitud con los miembros de una comunidad y en términos de diferencia dentro de un contexto social, para distinguirlo como un ser único. Por tanto, cada uno tiene una imagen distinta en su mente de cómo quiere que sea su vivienda, que proviene de sus memorias, sus aspiraciones o construcciones sociales de la realidad.

El arquitecto John Turner en el libro “Vivienda, todo el poder para los usuarios” (1977) afirma que *“Únicamente se podrá lograr la diversidad necesaria en los alrededores para el alojamiento cuando la vivienda venga determinada por los mismos usuarios y las instituciones locales.”* Que el habitante pueda tener el poder total de la vivienda implica **poseer el control sobre todas las decisiones acerca de su ubicación, forma y tamaño**. Es decir, esta diversificación que busca el individuo solo es posible si posee cierto poder sobre su vivienda y si puede determinar su configuración. Un individuo tiene este poder al poseer ciertos conocimientos que le permitan tomar decisiones informadas sobre su vivienda.

En un proceso participativo, a la experiencia de vida, conocimientos del lugar y preferencias de formas y materiales del habitante, se suma el estudio aportado por los técnicos sobre la construcción, el impacto físico y ambiental de la obra, el uso de sistemas de acondicionamiento, el empleo de materiales renovables, etc. El arquitecto, además debe utilizar los medios o técnicas de planificación y representación que ayuden a los futuros habitantes a definir la imagen del lugar que quieren habitar. Un proceso participativo, tal como afirmaba Paulo Freire (1994), *es también un proceso educativo, de compartir conocimientos*.

También Turner sostiene que *“...el usuario posee la autoridad última sobre su vivienda, pues la inversión en el alojamiento y su posterior cuidado dependen de recursos que solo él es capaz de aplicar económicamente”*. Es decir, el usuario es el único que realmente tiene conocimiento de su limitación económica.

El **diseño participativo** debe ser un encuentro de técnicos, administradores y los futuros habitantes de las viviendas, para participar en su proyectación; en el proceso se tienen en cuenta los distintos intereses, conocimientos y limitaciones de los habitantes.

La finalidad de un proceso participativo es negociar y llegar a un consenso, con todos los agentes participantes, sobre los asuntos que conciernen a la materialización del conjunto de viviendas. No existe, sin embargo un proceso de diseño participativo ideal que se pueda aplicar, ya que cada lugar donde se construye es diferente y además de las situaciones culturales, generacionales, económicas o por el número de habitantes involucrados. Por ello, la labor de los técnicos consiste en identificar los medios y los fines del proceso participativo, actuando como coordinadores y orientadores. No toman todas las decisiones si no que estudian la situación y las demandas de los habitantes, traducen sus deseos, o su imagen de una vivienda y comunidad ideal, y les ayudan a crear su entorno con sus conocimientos sobre la organización del espacio.

En el diseño participativo, las decisiones no se toman de arriba hacia abajo, de los técnicos a los habitantes, sino de abajo hacia arriba. Es decir, los habitantes tienen una imagen del espacio que quieren habitar y le transmiten al técnico sus ideas. El técnico, a su vez, estudia estas ideas, y lo que puedan tener en común todas ellas, realiza propuestas y junto con los habitantes toma decisiones respecto al resultado final.

El proceso participativo es el proyecto colectivo que hace emerger las imágenes, individuales y colectivas, del habitar. Dentro de la estructura vertical de comunicación entre técnicos y habitantes también existe una relación horizontal, entre los técnicos y la administración. En esta estructura los arquitectos se convierten en intermediarios o mediadores entre el Consejo de Administración y los asociados, ya que muchas veces la visión de ambos grupos son diferentes.

Como ejemplo, tenemos el **proceso de diseño participativo** propuesto por el arquitecto Jorge Sarquís en su tesis “Itinerarios del Proyecto”(2003), donde establece el siguiente procedimiento

#### A. Entrevista/Encuesta

A los futuros usuarios, sobre los espacios públicos y privados de la obra a realizar, en la misma se manifiestan:

- Necesidades
- Expectativas
- Deseos

- Carencias
- Valores
- Hábitos
- Uso de espacios
- Prácticas sociales en los espacios

B. Interpretación

Se establecen las significaciones sociales imaginarias de lo formal espacial, con la lectura de lo latente, determinando lo semejante por reiteración y valoración de conceptos.

C. Grilla de Imaginarios para usuarios y arquitectos

Imaginarios	Rasgos significativos		Referentes o Metáforas Espaciales	
	Actuales	Deseables o Proyectuales	Actuales	Actuales o Proyectuales
1....				
2....				
3....				

Tabla 2: Imaginarios para usuarios y arquitectos. Elaboración propia sobre conceptos de Sarquís

La función de estos imaginarios es ser indicadores del carácter o significado de las formas externas y además dar las pautas para el diseño de los espacios interiores.

D. Programa complejo

Se realiza con los rasgos significativos, estableciendo ámbitos o lugares para realizar las actividades que den satisfacción a los imaginarios.

Considerando los aspectos y componentes del proyecto

- Funcional-utilitario
- Tectónica o constructivo
- Lenguaje formal

Además de los datos mensurables u objetivos

### 2.3 Gestión cooperativista

El fin de una cooperativa de vivienda es que se cumpla el objetivo de construir las unidades habitacionales que establecieron sus asociados, para ello la gestión se realiza, considerando las disposiciones establecidas en la ley de cooperativas, su estatuto y reglamento interno.

A partir de la asamblea fundacional, la elección de los miembros del Consejo de Administración y Sindicatura es fundamental para el desarrollo óptimo de los proyectos. Estos asociados deben cumplir sus funciones con la mayor dedicación y responsabilidad.

La secuencia de pasos del proceso, debe respetar las atribuciones, funciones y toma de decisiones de los órganos que la componen.

#### Órganos y funciones

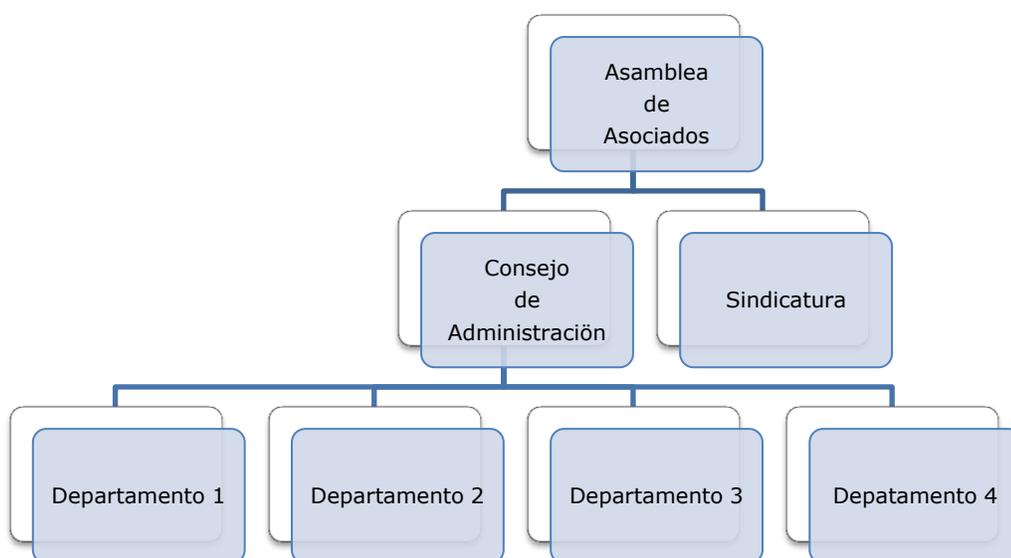


Figura 1: Organigrama funcional. Elaboración propia

**La Asamblea** es el órgano superior y soberano, en ella todos los asociados deciden sobre los intereses de la institución. Estas **decisiones institucionales** son las que marcan el camino para lograr los objetivos; para ello es necesario contar con la información necesaria proporcionada por el Consejo de Administración, los profesionales y especialistas en los distintos aspectos.

**La Sindicatura** es elegida por la asamblea y es el nexo formal entre los asociados y el Consejo

de Administración. Ejerce la fiscalización del cumplimiento de lo establecido en la ley, el estatuto, el reglamento interno y las resoluciones asamblearias, mediante su verificación y control.

**El Consejo de Administración** es el órgano elegido por la asamblea para administrar y dirigir la institución. El **decide sobre las acciones directivas**, de gestión y financieras, que son intermediarias entre la asamblea y los responsables de los departamentos, sincronizando todas las actividades de la cooperativa. El Consejo de Administración toma el tipo de decisiones ya establecidas, no pudiendo extralimitarse en las que necesitan la aprobación de la asamblea. Estas decisiones son directivas sobre los procesos, considerando los recursos y determinando su ejecución.

Además es fundamental el manejo de la información; que disponga las herramientas y canales de comunicación, para que todos los actores de la institución operen en forma eficaz y coordinada.

**Los Departamentos** resuelven sobre los aspectos funcionales, técnicos, operativos, financieros y de control. Todos los departamentos forman un sistema de partes interrelacionadas; un problema o acción en una de ellos repercute en los demás. También en cada departamento se planifica, organiza, dirige y controla.

En este nivel se realizan las tareas concretas de producción, es el centro de la organización con la intervención directa e indirecta de todos sus miembros. Sus resultados son esenciales para la viabilidad de la cooperativa

El consejo de administración debe trabajar organizadamente con los departamentos y la intervención de todos sus asociados. Para ello es necesario establecer los mecanismos de consulta, análisis y acuerdos durante todas las etapas de desarrollo del emprendimiento, con las decisiones, actividades y la verificación de los resultados por parte de los asociados.

Una gestión acertada; para lograr sus objetivos, debe procurar la participación y comunicación entre todos los involucrados y sobre todo realizar una administración eficiente.

## **2.4 La Administración de la organización**

La Administración es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la **planificación, organización, dirección y control** de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento,

etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico y/o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

### **Características generales de la administración**

**1. Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

**2. Especificidad:** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el proceso administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración tiene características propias que no nos permite confundirla con otras disciplinas y se auxilia de otras ciencias y técnicas,

**3. Unidad temporal:** Aunque se distinguan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento del desarrollo de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

**4. Unidad jerárquica:** Todos los integrantes de un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, todos forman un solo cuerpo administrativo.

**5. Valor instrumental:** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

**6. Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

**7. Interdisciplinarietà:** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está vinculada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

**8. Flexibilidad:** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

### **Administración particular de una cooperativa**

La administración de una cooperativa, tiene las características generales de la administración de una empresa tradicional, diferenciándose en los aspectos de:

- Permitir la participación de los asociados en el proceso administrativo
- Respetar el orden de la toma de las decisiones
- Establecer un flujo de información para que toda la institución esté al tanto del desarrollo del proceso de producción

Por ello, función del Consejo de Administración es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe. Debe organizar la rutina con la incertidumbre diaria del nivel operacional, con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de los departamentos, de acuerdo al proceso decisorio en el nivel institucional y orientado hacia el ambiente externo de la cooperativa que administra.

Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

### **Importancia de la administración**

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Competencia de varios roles interpersonales, de información y decisión.

### **El proceso administrativo**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. Como sostienen Stoner, Freeman y Gilbert (1994), el éxito que puede tener una cooperativa al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de su Consejo de Administración; si este realiza debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la cooperativa.

El proceso de administración se refiere a **planear y organizar** la estructura de departamentos y cargos que componen la cooperativa y **dirigir y controlar** sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la organización es mucho mayor que la suma de las eficiencias de sus integrantes y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar.

Muchos autores consideran que la administración debe tener una función de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que **la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar** las actividades de los miembros de la organización y el empleo de recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. Puede sintetizarse en 4 fases:

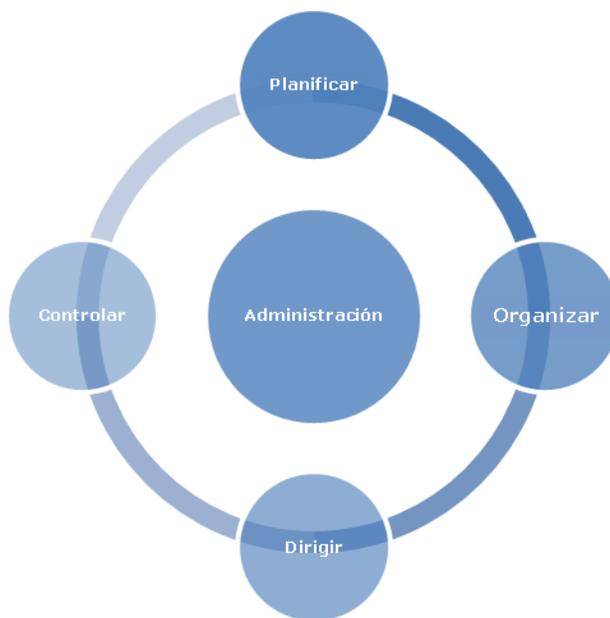


Figura 2: Koontz y Weirhich, "Administración". Mc Graw Hill, 11º Edición México

### **Fase 1: La planificación**

El logro de óptimos niveles de rendimiento de una cooperativa, está directamente relacionada con su capacidad para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar la misión y los objetivos de la organización; después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

### **Importancia de la planificación**

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes los departamentos no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los responsables y su equipo no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio inútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

La planificación es fundamental, ya que ésta:

- Permite que la cooperativa este orientada al futuro

- Facilita la coordinación de decisiones
- Resalta los objetivos organizacionales
- Permite determinar anticipadamente qué recursos se necesitan para operar eficientemente
- Posibilita diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo
- Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la organización.

La planificación es la etapa básica del proceso administrativo, precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.

### **Propósitos, principios, elementos y pasos de la planificación**

La planificación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia, y fija los estándares para facilitar el control.

También establece un esfuerzo coordinado y da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre todos y trabajar en equipo.

La planificación reduce la incertidumbre y aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planificación reduce la superposición y exceso de actividades. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

- Disminuir el riesgo del fracaso
- Evitar los errores y asegurar el éxito de la gestión.
- Administrar con eficiencia los recursos de la institución

### **Principios de la planificación**

- **Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
- **Unidad de dirección:** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe

uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

- **Consistencia:** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
- **Rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
- **Participación:** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

#### **Elementos de la planificación:**

- **Los propósitos:** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente un grupo social.
- **La investigación:** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Los objetivos:** Representan los resultados que la cooperativa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Las estrategias:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- **Programas:** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus

partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- **Presupuestos:** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- **Procedimientos:** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- **Toma de decisiones:** Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por el Consejo de Administración, implica un importante proceso en la dirección de la cooperativa.

### **Pasos en la planificación**

Los pasos que siguen los administradores en un proceso de planificación, según Alvarez H. (1996), son los siguientes

1. **Detección de las oportunidades:** aunque precede la planificación real y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planificación. Pre limita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber dónde se encuentran los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desea resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar. La planeación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.
2. **Establecimiento de objetivos:** El segundo paso de la planificación consiste en establecer objetivos para toda la organización y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
3. **Desarrollo de premisas:** El tercer paso lógico es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planificación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la organización. Están son suposiciones sobre el ambiente en el que plan va a ejecutarse.
4. **Determinación de cursos alternativos de acción:** Consiste en buscar cursos

alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia, una que no es obvia puede ser la mejor.

5. **Evaluación de cursos alternativos de acción:** Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.
6. **Selección de un curso de acción:** Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejable y quizás se decida seguir varios cursos en lugar del mejor.
7. **Formulación de planes derivados:** Pocas veces cuando se toma una decisión, la planificación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. **Expresión numérica de los planes a través del presupuesto:** Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planificación.

### **El proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Como afirma De Zuani E.(2002), “una toma de decisiones requiere creatividad y confianza”. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema, es en sí una decisión.

Establecidos los objetivos de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido de cursos alternativos en el paso 4 y las preferencias del riesgo en la selección de un curso de acción precisadas en el paso 5, determinan el resultado final asociado con la alternativa 7.

Elegir la mejor alternativa en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa 8. Implantar el curso de acción seleccionado. Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa

escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad

## **Fase 2: La organización. Estructura, tipos y principios**

Se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la cooperativa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

### **Estructura organizativa**

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. La cooperativa necesita organizarse en departamentos tanto de línea como de asesoría. Los responsables de los departamentos contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la institución. Las unidades de asesoramiento, contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a cumplir los objetivos. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoría y pericia especializada.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. (Stephen R. s/f)

Propósitos de la organización:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la institución lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la organización

### **Tipos de organizaciones**

**Organización formal:** Es la estructura intencional de papeles de la cooperativa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada

inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el Consejo de Administración organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

**Organización Informal:** La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos.

Podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

### **Principios de organización**

#### **Responsabilidad de conducción**

Las decisiones de la asamblea, son efectivizadas por el consejo de administración, delegando las acciones en los encargados de los departamentos. De este modo, todos los integrantes reciben directivas de un solo responsable, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da confusión y se producen conflictos en el equipo.

#### **Especialización**

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

#### **Paridad de autoridad y responsabilidad**

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

#### **Equilibrio de Dirección–Control**

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

#### **Definición de puestos**

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

## **Pasos básicos para organizar**

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para verificar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

## **División del trabajo, departamentalización, coordinación**

La división del trabajo se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, además como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

### **Departamentalización**

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Como sostiene Stephen J. (1999), la Departamentalización es el resultado de las decisiones que se toman en cuanto a las actividades laborales, una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

### **Coordinación**

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían

de vista su función dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, sin coherencia con las metas de la organización. Un grado importante de organización beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

### **Fase 3: La dirección**

La responsabilidad de la dirección de la **cooperativa** recae sobre el **Consejo de Administración**, es el que realiza las acciones directivas, de gestión y financieras. Sus decisiones son intermediarias entre las tomadas por la **Asamblea** de asociados y los responsables de los **departamentos**, adaptando las actividades de la cooperativa con el entorno. Sus funciones principales son establecer los canales de comunicación entre todos los órganos e integrantes de la organización y realizar el control sobre todas las acciones de los departamentos.

Otra función muy importante es la de conformar el equipo de trabajo y designar los responsables de los departamentos. Establecer un grupo de labor que afín y transmitirles los planes y procedimientos, considerando los recursos y determinando la ejecución.

- **Los Departamentos** resuelven sobre los aspectos funcionales, técnicos, operativos, financieros y de control. Las decisiones son programadas, con probabilidades conocidas y en condiciones de certidumbre Todos los departamentos forman un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, un problema o acción en una de ellos repercute en los demás. También en cada uno de ellos se planifica, organiza, dirige y controla.

### **Principios de la Dirección cooperativa**

El Consejo de Administración debe considerar los siguientes principios,:

- **Coordinación de intereses:** El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo; el de los asociados, establecido en los objetivos de la cooperativa, el de los consejeros, que es administrar para la concreción de los emprendimientos, el de los integrantes de los departamentos, que es realizar la acción para la materialización y aún los individuales de todos los que se relacionan interna y externamente en la organización.
- **Participación:** Todos los asociado deben practicar y percibir su participación efectiva en la cooperativa. Las decisiones principales son las determinadas por la asamblea y no

como resultado de la voluntad del consejo, de alguno de sus consejeros o de un departamento.

- Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.
- Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet(1941) afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

Los Consejeros deben tener la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización. Implica delegar, influir y motivar a todos los participantes para que realicen las funciones asignadas. Las relaciones humanas y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, profundizando el entendimiento con cada una de las personas que trabajan en el equipo.

El Consejo de Administración debe dirigir tratando de inspirar al equipo para lograr el objetivo, considerando los pasos de la planificación para la organización. Estableciendo el ambiente adecuado, ayudan a los integrantes a hacer su mejor esfuerzo, a través de la motivación, el enfoque de liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación.

### **Motivación, comunicación y trabajo en equipo**

La **motivación** es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona (Werther w.y Keit D s/f). Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la institución son alcanzables, si existe el compromiso permanente de todos los miembros de la organización, cuando se sienten parte de ella. La motivación es una de los primeros retos a los que se enfrentan los administradores.

### **Comunicación**

La comunicación es el fluido vital de una cooperativa, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es una tarea esencial para el Consejo de Administración ya que ella representa hilo conductor de las funciones administrativas. Los consejeros deben preparar los planes hablando los responsables de los

departamentos y todos los integrantes del equipo, para encontrar la mejor manera de distribuir y controlar las tareas.

### **Trabajo en equipo**

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones existen dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son los conformados por el Consejo con el propósito de realizar tareas específicas. El tipo de grupo formal que prevalece es los consejeros, elegidos por la Asamblea y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

### **Fase 4: El control**

El control es la función del Consejo de Administración que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la cooperativa.

Según afirma Newman William (1962), implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planificación debe preceder del control.

Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los responsables de los departamentos en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

### **Propósito y función del control**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al Consejo de Administración los medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento y establecer niveles aceptables de rendimiento en los procesos.

- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

### La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben estar funcionando siempre, en la organización.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

También se pueden identificar tres tipos de controles, el preliminar, el coincidente y por retroalimentación. (Stoner J. y Freeman E. 1994)

Tipos de Control	Función
1. Control <b>preliminar</b> a través de la alimentación adelantada	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control <b>coincidente</b> generalmente a través de informes periódicos de desempeño	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por <b>retroalimentación</b>	Acción a posteriori: Replanificación, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Tabla 3: Tipos de control. Elaboración propia sobre conceptos de Stoner J. y Freeman E.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de una organización y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.

- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los aciertos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Realizar el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada a efectos de replanificar.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a los correspondientes responsables. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de los integrantes del equipo. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto, es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el Consejo de Administración debe empeñarse en el control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados a todos los integrantes y plenamente comprendidos por estos, con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control:

1. La alimentación adelantada, que constituye una base para el control en el momento de la acción
2. La retroalimentación, que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

## **Factores del control**

En forma genérica, el control adopta o establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los objetivos, metas y planes establecidos. Según Stephen Robbins (s/f) se aplica a las cosas, a las personas y a las acciones. Los factores del control, son:

- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones, para que no se repitan en el futuro
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar los errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la organización.

## **Control como un sistema de retroalimentación**

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Como afirman Koontz H. y Weirich H. (s/f), muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información, se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo de la tabla de Tipos de control.

El Consejo de administración mide el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.

## CAPITULO 3: Modelo General y el Cooperativista de conformación del hábitat residencial

### 3.1 Modelo General de conformación del hábitat residencial

Entendiendo que la conformación del hábitat residencial se constituye como en un sistema complejo, según expresa Sepúlveda O. (2005) los conceptos se pueden organizar en un modelo, entendiéndose por tal, una representación de la realidad.

Este busca representar de manera ordenada y sintética las variables más relevantes del proceso habitacional, reconociendo que ellos se encuentran insertos en distintos niveles interrelacionados de complejidad, representados a su vez por un conjunto de áreas de decisión y acción.

Para el modelo general, se establecen dos ejes:

- Uno vertical, que representa las **dimensiones** de la conformación del hábitat residencial
- Otro horizontal, que representa las **etapas** características del proceso habitacional.

#### Componentes del Hábitat Residencial

Dimensiones	Valores	Etapas				
		1 Definición	2 Programación	3 Diseño	4 Ejecución	5 Uso y Satisfacción Residencial
<b>Físico Espacial</b> Escalas	A. Territorio y Ciudad 2 Conjunto habitacional y el barrio, 3 La Unidad Habitacional y su entorno inmediato					
<b>Socio Cultural</b>	Identidad Integración Social Pertenencia					
<b>Política Económica</b>	Sistema Social Sistema Político					

Tabla 4: Componentes del Hábitat Residencial. Elaboración propia sobre conceptos de Sepúlveda

#### Componentes del modelo: Dimensiones y Etapas

El modelo habitacional contempla tres dimensiones básicas:

**A. Dimensión Física Espacial**, considerada como el conjunto de unidades espaciales debidamente jerarquizadas e interrelacionadas que conforman las distintas dimensiones físicas del hábitat. Son ejes claves la vivienda y el lote, el entorno inmediato, el conjunto habitacional, el barrio, la ciudad, el territorio.

**B. Dimensión sociocultural**, considerada como el **conjunto de valores, creencias, prácticas, representaciones y formas de relaciones sociales** que los individuos en tanto parte de un determinado grupo, desarrollan de manera cotidiana, permitiéndole dar forma, uso y significación particular a una determinada configuración físico espacial. Son ejes claves la identidad, pertenencia, integración social y satisfacción residencial.

**C. Dimensión político económica**, entendida como el conjunto de procesos sociales, políticos y económicos cuya interrelación influencia y condiciona la configuración del hábitat residencial en sus diversas escalas. Son ejes claves el sistema social y el sistema político.

### **A. Dimensión Física Espacial**

En la dimensión física espacial, las escalas consideradas son:

#### **A.1 El territorio y la Ciudad**

#### **A.2 Conjunto habitacional y el barrio,**

#### **A.3 La Unidad Habitacional y su entorno inmediato**

El territorio, según Restrepo (2013) “representa el espacio construido por los grupos sociales a través del tiempo, a la medida y a la manera de sus tradiciones, pensamientos, sueños y necesidades”. Esto permite establecer que, más allá del mero espacio físico, un territorio se constituye en función de los distintos modos de vida que se relacionan, cooperan y compiten en él; estableciendo lo que Restrepo denomina un campo relacional, multivariado y complejo.

Otros autores como Safa P. (1989) reafirman dicha condición de configuración espacial compleja, en la cual “...se articulan los distintos niveles de la realidad y donde interactúan diferentes actores implicados en la delimitación y apropiación de ese territorio con intereses e intenciones no sólo distintos, sino también, contradictorios o en tensión”.

Desde esta perspectiva, es posible establecer que **el concepto de territorio refleja la capacidad humana para intervenir, dar forma y organizar el espacio habitado, lo que en términos sociales puede expresarse como la capacidad de todo grupo social para establecer delimitaciones significativas sobre el espacio que habita**. Una definición de este tipo permite comprender la directa **correlación existente entre los conceptos de hábitat y territorio**. Mientras el primero se entiende como el proceso de acondicionamiento que el hombre realiza sobre un espacio o ambiente natural a fin de desarrollar sus actividades en él, es en el segundo,

donde dichas acciones se concretizan e integran, manifestándose en distintas unidades escalares. De la Puente, Muñoz y Torres (1989)

En función de ello, se han establecido como ejes territoriales para el análisis del Modelo Habitacional, tres unidades escalares que dan cuenta tanto de los distintos niveles de complejidad existentes en la conformación de un territorio como del conjunto de interrelaciones existentes entre ellas. Estas **tres unidades escalares son la ciudad–región, el conjunto habitacional y el barrio; y la vivienda con su entorno inmediato**, las cuales se relacionan e influyen entre sí por medio de las distintas variables que integran el componente ambiental del territorio.

### **A.1 Ciudad – región**

En esta escala territorial, se ha incorporado la ciudad entendida como el producto físico espacial de un proceso, complejo y dinámico, ajeno a la tradicional concepción de objeto, más aún en un contexto globalizado en el que su relevancia es mayor, dada su exposición de sistema en red, configurada en este nuevo orden mundial. Como lo afirma De Sola Morales I. (2002)

En este sentido, las ciudades adoptan como desafíos la mayor competitividad de sus sistemas, discriminando en los niveles de inserción en redes globales de generación y manejo de conocimiento, información, con capacidades crecientes de control y administración.

### **A.2 Conjunto habitacional y barrio**

Conjunto habitacional, se entiende como aquel territorio conformado por una agrupación de unidades de viviendas, que pueden ir desde agrupaciones mínimas (12-25 viviendas) hasta las de gran tamaño (400-1500 viviendas), de una densidad variable, un equipamiento comunitario y social básico, una organización de elementos espaciales y nodales, que en conjunto con el espacio intersticial (vacío o construido), conforman la estructura del conjunto. Una definición complementaria a la anterior entiende el concepto de Conjunto Habitacional como “Agrupamiento de vivienda, equipamiento, vialidad, áreas verdes con límites administrativos establecidos” (Jirón et. al, 2004: 109).

Es importante mencionar que muchos conjuntos habitacionales nacen desarraigados, ya sea por su alejamiento frecuente de la trama urbana, o por la carencia de espacios de encuentro que permitan la socialización necesaria para que surjan sentimientos de comunidad.

La existencia de un conjunto habitacional no garantiza la emergencia de significaciones comunes, que permitan el reconocimiento e identidad de un territorio, donde muchas familias comparten problemas comunes y definen soluciones de manera concertadas.

En una escala territorial mayor a la anterior, socialmente se reconoce un espacio en el cual se construye una significación común de barrio, algunas a partir de las funciones de servicios y equipamiento que contiene un determinado tejido urbano, su número de habitantes, la capacidad de sostenimiento de ellos y el desplazamiento (radios de acción). En general, es situado en una escala del orden de 1.500 viviendas, emplazadas en alrededor de 16 manzanas, conteniendo de 5.000 a 7.000 habitantes.

Otros autores en cambio, lo definen a partir de apreciaciones de los habitantes, acerca de variables no cuantificables tales como atracción, integración social, movilidad, etc. Así, para algunas personas el barrio está conformado por el área alrededor de la vivienda y es un símbolo de estatus o estigma, mientras que para otras puede representar el ideal de un pueblo o comunidad.

Según Rapoport (1978), la **caracterización de un barrio** está dada por la interacción de tres elementos básicos: las **características socio-culturales**, **la situación de los servicios y equipamientos** y **finalmente, por la forma física y su simbolismo**.

Desde la perspectiva de la psicología ambiental, el barrio suele ser considerado como una zona intermedia, comprendiendo un área más o menos próxima a la vivienda que posee una serie de servicios y donde se establecen lazos amistosos con las personas que lo habitan (Amérigo, 1995). Es decir, las personas que habitan un lugar, establecen una relación íntima con la configuración físico-espacial, conformando una unidad, de manera que todos los elementos se influyen mutuamente, generando un sistema. Por ello, puede dificultar la percepción del barrio, una inadecuada estructura vial, tramas laberínticas que generan circulaciones quebradas e interrumpidas o deficientes sistemas de recorridos del transporte público, que no estén coordinados con los desplazamientos peatonales hacia los equipamientos y servicios del mismo.

**El barrio** está conformado tanto de componentes físicos-espaciales como de carácter social, y el área que lo delimita está determinada por la percepción del individuo y principalmente, por su sentido de pertenencia (expresado en la cantidad y calidad de los vínculos comunicativos que en él se generan). En la literatura, se puede encontrar que algunos autores han demostrado empíricamente que algunos sujetos no consideran equivalentes lo que se conoce generalmente como barrio y el área a la cual ellos pertenecen (Bardo y Hughey, 1984).

De acuerdo a la literatura, un barrio no se conforma con sólo las decisiones de diseño urbano que se hayan efectuado, por lo que es clara la necesidad de fortalecer los sistemas sociales de manera

que “Los habitantes de un barrio deben ser capaces de cuidar de sus propios intereses organizándose para presionar sobre el municipio o el gobierno local. Esto implica que las familias de un barrio tienen que estar en condiciones de llegar a un acuerdo sobre aquellas decisiones básicas referentes a los servicios públicos, los terrenos comunitarios, etc. Las evidencias antropológicas indican que un grupo humano no puede coordinarse para llegar a tales decisiones si su población es superior a 1.500 personas, y muchos autores fijan una cifra tan baja como 500” (Alexander, et al. 1980: 95).

En definitiva “Si el conjunto residencial es resultado de un significativo, el barrio lo es de la significancia que determina el sentido, porque el barrio más que una entidad física es una entidad social y afectiva, emocional: la significancia excede la razón, el concepto de barrio va más allá del lenguaje y de sus definiciones. El barrio existe por el afecto, tiene sentido; el conjunto residencial en cambio, está concebido por la razón: tiene significado” PÉRGOLIS y MORENO (1998).

### **A.3 La Unidad Habitacional y su entorno inmediato**

La menor escala territorial del hábitat residencial corresponde a la vivienda y se entiende no sólo como la unidad física espacial que acoge a la familia, sino que es un sistema integrado además por el terreno, la infraestructura de urbanización y de servicios, y el equipamiento social-comunitario dentro de un contexto cultural, socioeconómico, político, físico-ambiental. Al mismo tiempo, este sistema tiene su manifestación en diversas escalas y lugares.

Se comprende por lugar una relación inseparable entre el habitante y su hábitat. El concepto de lugar es suficientemente amplio para dar cuenta de los nexos teóricos entre variables arquitectónicas y sociales, que permite identificar relaciones en diversos niveles analíticos. Otros enfoques conceptuales las definen como la “condición de cobijo albergue o refugio, lugar que aísla en mayor o menor medida de la intemperie y que habitado, ocupado, habitado de forma reiterada o permanente por un individuo o una comunidad se constituye en hogar”(Grupo ADUAR, 2000) o desde la perspectiva de la provisión habitacional, se entiende como “vivienda adecuada” aquella que incorpora las dimensiones de seguridad, dotación de servicios básicos e infraestructura y la dimensión económica del costo para prever el acceso a ella.

En síntesis, se entiende la vivienda desde esta dimensión territorial, como la unidad física espacial incluido el lote, que acoge a una determinada familia (independiente de sus particulares características), en donde se generan comunicaciones con sentido entre sus miembros, de carácter más permanente en el tiempo, dada la cotidianidad y cercanía, como al volumen de experiencias

compartidas. Otra aproximación al concepto, como afirma Jirón P. (2004) define la vivienda como “la unidad física entendida como casa, que además está integrada por el terreno, la infraestructura de urbanización y de servicios, y que cuando es construida en altura incluye los pasillos que permiten su acceso.”

En esta unidad escalar, se ha incorporado el **entorno inmediato** entendido como aquel territorio conformado por espacios comunes, pasajes, calles menores, plazuelas, entre otros, cercanos a las viviendas, donde se establecen de manera natural lazos de amistad entre las familias, con un sentido comunicativo vecinal, que define su propio espacio físico distinto e independiente al de las familias (Sepúlveda R. et Al, 1992). Por su parte, Jirón et.al (2004: 13) hacen referencia al entorno inmediato de la siguiente forma: “se refiere al territorio entre lo público y lo privado que cuenta con diversas dimensiones y tipologías incluyendo pasajes, calles pequeñas, plazas, patios comunes o corredores”.

En esta escala territorial es donde emerge el vecindario estimulado por las interacciones frecuentes en un proceso de configuración de redes de comunicación y delimitación de lo que se entiende por espacio vecinal. Por ello, en un entorno inmediato es altamente probable encontrar una variedad de vecindarios superpuestos, constituidos no sólo por una familia, sino fundamentalmente por intereses, edad, sexo u otras condiciones. Por ejemplo, los jóvenes pueden desarrollar en un determinado entorno inmediato, pautas de solidaridad y amistad, que no tienen por qué coincidir con las que desarrollan sus padres.

## **B Dimensión Sociocultural**

Tradicionalmente las acciones habitacionales han estado, desde su concepción teórica sectorial, orientadas a garantizar una producción sostenida de unidades habitacionales para resolver una carencia habitacional expresada en un déficit, según estándares mínimos definidos, de una población objetivo teórica y de una particular manera de entender las necesidades humanas, postergando para una fase posterior componentes como la **identidad, integración social y pertenencia**.

- **Identidad**

Esta forma de diseñar las acciones habitacionales ha privilegiado la cantidad sobre la calidad, tanto de las unidades de vivienda como del tejido urbano y social construido,

que al decir de Heidegger M. (1951) “...por muy embarazosa y amenazadora que sea la carencia de viviendas, la auténtica penuria del habitar no consiste en primer lugar en la falta de viviendas...La auténtica penuria del habitar residen en el hecho de que los mortales primero tienen que volver a buscar la esencia del habitar; de que tienen que aprender primero a habitar”, es decir, se requiere generar las condiciones que permitan construir lazos entre los individuos en tanto persona como ser social y su configuración físico espacial, que en forma **procesual construyan identidades** y por ende, faciliten la construcción del hábitat residencial.

En el proceso de construcción del hábitat residencial los individuos requieren dar forma, uso y significación particular a una determinado territorio, para ello es básico garantizar los elementos que permitan la generación o fortalecimiento de relaciones sociales, que produzcan un sentimiento de distintividad en la ocupación de una configuración físico espacial y en la interacción del individuo con éste, en su doble condición de persona y ser social. Este proceso de construcción de sentido, es lo que se denomina identidad.

- Integración social

La integración social se constituye en un pilar básico para la generación de un hábitat residencial, que significa generar las instancias para construir “...una red de relaciones sociales formales e informales que conforman la identidad colectiva y actúan como soporte espontáneo entre personas y colectivos, confiriéndoles sentido de comunidad” (Pol E. et al. 1994)

Una acción habitacional generada desde una perspectiva sectorial puede contribuir a una desvertebración social, ya que el rompimiento de las redes sociales de los lugares de origen de los individuos puede afectar fuertemente el proceso de generación de redes sociales en su nuevo lugar de residencia (por ejemplo, una política habitacional que priorice formas de postulación individual sin programas de apoyo para la constitución de redes, es altamente probable que afecte en forma significativa la integración social), si a lo anterior, se agrega que por localización y accesibilidad de los conjuntos habitacionales, se producen cambios en la vida social (escaso tiempo para el ocio y esparcimiento o carencia de equipamientos para tales fines), mayores serán las dificultades para la construcción de identidades urbanas y por ello, los espacios urbanos se constituyen en un referente negativo, con una significación como lugar seguro o

inseguro, ordenado o desordenado, legible o ilegible, etc. que contribuye al deterioro de la calidad de vida de los habitantes.

- **Pertenencia**

Se estima que un tercer componente clave de esta dimensión lo constituye **la pertenencia**, entendida como el proceso de vinculación y adscripción de un individuo a un determinado grupo social y su identificación con un territorio que interpreta como propio, a partir de configuraciones físicas espaciales que delimitan sus fronteras y definen sus formas de apropiación.

Esta dimensión del Proceso de producción Habitacional, desde la perspectiva del ser humano implica valorizar como eje los procesos de conformación de redes sociales y significaciones colectivas relativas a un territorio.

Una acción habitacional que no considere esta dimensión podrá producir viviendas, pero no generando las condiciones necesarias para un hábitat residencial.

**C. Dimensión político económica**, entendida como el conjunto de procesos sociales, políticos y económicos cuya interrelación influencia y condiciona la configuración del hábitat residencial en sus diversas escalas. Son ejes claves **el sistema social y el sistema político**.

#### **Sistema social**

Por sociedad entenderemos un conjunto de seres humanos unidos entre sí por una cultura común, por medio de la cual éstos comparten un conjunto de valores, creencias, costumbres y normas, además de una lengua, una historia y un modo de vida. Esta comunión cultural se expresa en el establecimiento de vínculos sociales de carácter primario, secundario y/o terciario. El alto nivel de complejidad que caracteriza el funcionamiento y devenir de una sociedad hace difícil su comprensión en términos analíticos, para lo cual es recomendable el uso del concepto “sistema social”. Éste alude a la sociedad entendida como “un todo organizado y complejo” o también como una totalidad integrada por un conjunto de subsistemas cohesionados y directamente interrelacionados entre sí, los cuales son fruto de una conformación continua a lo largo del tiempo, abierta a constantes procesos de transformación.

Esta concepción permite ordenar analíticamente los procesos que dan forma y vida a una sociedad, principalmente aquellos referidos a las relaciones sociales entre sus integrantes. En este sentido, uno de sus componentes fundamentales lo constituye el concepto de “estructura social”, la cual alude al conjunto de relaciones existentes entre los elementos integrantes de un

sistema o subsistema social, permitiendo entender la forma como se ordena el funcionamiento del mismo. Así por ejemplo, dentro de un sistema social la noción de estructura social define los roles y estatus que ocupan cada uno de sus miembros en su interior. Es justamente en este conjunto de relaciones que se sustenta, a su vez, el establecimiento de distintos modelos de organización social, política y económica. La vida social está inscrita en el espacio y en el tiempo, está hecha de acción sobre el medio e interacción entre los hombres. Pone en relación seres que, para subsistir, deben tomarle prestados al medio circundante los víveres, la energía y las materias primas que le son indispensables. La cultura que le da originalidad a cada grupo, no puede mantenerse y desarrollarse, sino mediante comunicaciones que reducen la viscosidad y opacidades naturales del espacio, los cuales se articulan bajo el concepto de “sistema político”.

### **Sistema político**

Entenderemos aquí el sistema político como un subsistema existente al interior del sistema social, el cual articula las distintas formas de organización que conscientemente adopta un grupo social según los principios y valores culturales que orientan su accionar y su desarrollo. Según la definición entregada por Di Tella, “pertenecen a la actividad política los actos de legislar, definir los marcos de dominio público sobre un territorio, distribuir la riqueza y el producto de una sociedad” (Di Tella, T. 1989: 467).

Un sistema político se constituye a partir de tres componentes fundamentales:

- Elementos institucionales: dicen relación con el conjunto de reglas de interacción establecidas al interior del sistema político que regula las relaciones entre los poderes políticos y el resto de la sociedad. Dentro del conjunto de reglas de interacción se consideran las normas escritas o consuetudinarias, tradiciones, costumbres, leyes, convenciones, entre otras, las cuales hacen referencia a ámbitos tan disímiles como formas de gobierno, familia, religión, enseñanza, relaciones económicas, formas de tenencia de la propiedad, entre otros.
- Actores institucionales, los cuales pueden entenderse como un conjunto de sujetos organizados de manera activa o pasiva, de acuerdo a las reglas de interacción política formalmente establecidas al interior del sistema social, cuyo fin es el de transmitir demandas e influir en las decisiones del gobierno.
- Los valores de los individuos y los grupos sociales que componen la sociedad en cuanto a la comprensión de la actividad política se refiere, derivados tanto de elementos estrictamente culturales como de experiencias históricas.

De la misma forma que los sistemas sociales, los sistemas políticos constituyen configuraciones abiertas a distintos procesos de transformación a lo largo del tiempo y, por lo tanto, pueden presentar y desarrollar distintas formas o modalidades de organización. En este sentido, la definición de marcos institucionales por parte de una sociedad refleja la manera cómo cada sociedad se organiza y desarrolla a lo largo del tiempo, repercutiendo decididamente en la continuidad y estabilidad de su sistema político.

Lo anterior resulta fundamental para comprender de qué manera una sociedad organiza el territorio que ocupa. En este sentido, y de acuerdo a lo establecido por Barrientos, la relación entre sistema político y territorio se conformaría en dos sentidos. Por una parte, la organización del territorio implica el establecimiento y delimitación de áreas de observación y vigilancia sobre las que se establece el control político y administrativo del espacio y de la población que lo habita. Entre las modalidades que pueden adquirir éstas áreas se encuentran la nación, la región, la provincia, el municipio, el barrio, entre otras. Por otra parte, la organización del territorio implica también la definición de las modalidades propiamente tales de control político y administrativo entre las cuales destaca el Estado, entendido como “el ordenamiento constitucional y jurídico de la nación y sus distintas funciones de gobierno y administración expresadas en la conformación de un aparato burocrático

Ambas pautas permiten definir el concepto de “territorio político”, el cual a juicio de Sanguin A. (1981) puede ser definido como el “espacio físico donde se apoyan los procesos políticos”, la cual se sustenta en una explicación complementaria: “la función principal del territorio como entidad de la organización política del espacio es la de definir las relaciones entre la comunidad y su hábitat, por un lado, y entre la comunidad y sus vecinos por el otro”

Esta definición establece una directa correlación entre las formas de organización política adoptadas sobre un determinado territorio y las características culturales (noción de sistema cultural) que poseen los sujetos que habitan sobre ellos. Esta relación se expresa en la manera cómo dichos sujetos se identifican con aquellos territorios que habitan, generando de esta manera el sustento necesario para que el sistema político pueda funcionar adecuadamente a lo largo del tiempo.

### **Etapas**

Respecto de las **etapas**, se representan los distintos momentos y áreas de decisión particulares y diferenciadas que forman parte del proceso habitacional. En este sentido, involucra las siguientes:

- **Definición**, son los aspectos relativos a la determinación y dimensión de las necesidades, carencias, tipos de demanda y potencialidades para elaborar satisfactores.

- **Planificación**, son las acciones de diseño de estrategias, políticas, planes, programas y proyectos específicos para construir satisfactores de las necesidades habitacionales.

- **Diseño**, es el conjunto de operaciones relativas a la formulación de requerimientos, propuestas tipológicas y proyectos específicos de configuración del hábitat residencial.

- **Ejecución**, es la suma de procedimientos relativos a los insumos materiales, procesos organizativos, constructivos y de gestión que permiten la materialización de las propuestas de diseño.

- **Uso y satisfacción residencial**, es el conjunto de temas relativos a la ocupación, uso y valoración de la satisfacción residencial, que contribuyen o dificultan una mejor calidad de vida de las personas

### 3.2 Modelo de producción del hábitat residencial por una cooperativa

Considerando el Modelo General de Conformación del Hábitat Residencial, por la similitud de los conceptos, podemos decir que en una cooperativa de vivienda, el proceso producción es una secuencia de etapas, en las cuales los actores involucrados realizan el análisis y toma de decisiones respecto a las diferentes **dimensiones** la planificación y materialización del emprendimiento, en las distintas escalas que comprenden en un contexto determinado.

El modelo se desarrolla en dos ejes: **Etapas** del proceso y **Dimensiones** del mismo

Proceso de Producción del Hábitat Residencial			Etapas del proceso				
Dimensiones del proceso	Valores		Definición	2.Programación	3.Diseño	4.Ejecución	5.Uso y Sat. Residencial
1 <b>Dimensión Físico Espacial</b>	Escalas	1 Sector urbano 2 Barrio 3 Sector Barrio 4 Soporte 5 Un. Habitacional 6 Habitaciones	Funcional Formal Tecnológicos Significativos	←	Participación	del	Asociado →
2 <b>Dimensión Socio Cultural</b>	Valores, creencias, Prácticas, Representaciones y Formas de relaciones sociales		←				
3 <b>Dimensión Legal Administrativa</b>	Constitución Administración Control		←				

Tabla 5: Componentes del Hábitat Residencial. Elaboración propia

## **Dimensiones del proceso**

Para el análisis del proceso se consideran tres dimensiones:

- I.- Dimensión físico espacial
- II.- Dimensión sociocultural
- III.- Dimensión legal administrativa

### **I.- Dimensión Físico Espacial**

En esta dimensión el grupo resuelve el fin de su objetivo, que es la materialidad de la vivienda y su entorno. En el análisis junto a los profesionales, se deciden la ubicación, forma, el tamaño y la calidad espacial de los ámbitos interiores y exteriores, cerrados y abiertos, públicos y privados.

Para el diseño del hábitat residencial, se pueden considerar cuatro variables: Funcional, Formal, Tecnológica, Significativa.

Estos aspectos se estudian en seis escalas propuestas.

#### **1. Sector Urbano**

La elección del terreno para el complejo habitacional es la primera decisión que el grupo cooperativo debe tomar, para ello se consideran los siguientes aspectos:

- Sociocultural: cercanía al lugar de trabajo, a familiares y amigos
- Ambiental: paisaje natural y urbano, microclima, condiciones de suelo y topográficas
- Urbano: accesibilidad, equipamiento urbano, imagen urbana
- Económico: valor inmobiliario del terreno, formas de pago,...
- Legal: estado del dominio, existencia de ocupantes

#### **2. Barrio o Conjunto Habitacional**

La elección de la tipología de la unidad habitacional dependerá de las necesidades de los integrantes, de acuerdo a la constitución del grupo de convivencia.

- vivienda en loteo abierto o cerrado
- dúplex en conjuntos pequeños
- departamentos en edificio en altura

La elección de la tipología de la unidad está relacionado con el tamaño del terreno. En terrenos grandes se pueden realizar tipologías mixtas

#### **3. Sector del barrio o del conjunto**

Establecida la tipología habitacional, se preverá como se agrupan de acuerdo a la escala y a los espacios comunes que posibilitaran los lugares de encuentro y relación de los vecinos, tales como:

- espacios verdes
- sectores de juego y deportes
- comercio y equipamiento
- imagen y límites

#### **4. Soporte de la Unidad Habitacional**

El soporte o contenedor de la unidad habitacional es la envolvente de la misma. Pensar la envolvente como una piel permitirá que las unidades ya sean viviendas o departamentos, dispuestas en forma aislada o agrupada, tengan mayores posibilidades respecto a:

- Flexibilidad de ubicación los espacios interiores o habitaciones
- Modificación futura del destino de los espacios
- Integración o separación de espacios interiores
- Acoplamiento de unidades de distinto tamaño
- Imagen
- Materialidad: sistema estructural, constructivo y materiales

#### **5. Unidad Habitacional**

La unidad debe responder a la cantidad y características de los integrantes del grupo de convivencia, considerando:

- Relación interior exterior, física y visual
- Relación entre los espacios
- Orientación apropiada para ventilación y asoleamiento
- Imagen
- Materialidad: sistema estructural, constructivo y materiales

#### **6. Habitaciones y espacios**

Es la escala menor del hábitat, donde se desarrollan las actividades básicas de comer, dormir, aseo, reunión, etc.

- Dimensiones adecuadas para las actividades individuales y grupales
- Tamaño y ubicación de aberturas
- Relación interior-exterior

## II. Dimensión sociocultural

Es la dimensión más importante, porque ubica en el eje del proceso al individuo y al grupo. Sobre este principio se desarrollan **los mecanismos participativos, considerando el conjunto de valores, creencias, prácticas, representaciones y formas de relaciones sociales que los individuos como parte de un determinado grupo, desarrollan de manera cotidiana** y que darán uso, forma y significación particular a la configuración físico espacial del proyecto y los niveles de satisfacción alcanzados posteriormente por sus habitantes

Expresado de otra manera, reconocer la **dimensión sociocultural** sería proyectar y materializar un hábitat que procure niveles de satisfacción adecuados respecto al uso, forma y significación individual y grupal, desarrollando mecanismos participativos de comunicación para tomar conciencia y compromiso del **bien propio y común**, considerando las **formas de relaciones sociales**, que los individuos como parte de un determinado grupo, desarrollan de manera cotidiana, a partir de sus **creencias, valores y prácticas**

Vivimos en la creencia que la solución al problema de la vivienda es complejo y que hay que dejar que los especialistas y gobernantes los resuelvan, sin embargo con el enfoque asociativista y el interés por lo social podremos mejorar la situación habitacional de la comunidad.

Dentro de las **formas de relaciones sociales** que los individuos como parte de un determinado grupo desarrollan de manera cotidiana, debemos considerar los múltiples tipos de grupos de convivencia actuales, tales como:

- Familia tradicional
- Grupos de convivencia formados por familias disgregadas
- Hijos con custodia compartida
- Hijo que cuida a los padres
- Jóvenes que viven solos
- Jóvenes que cohabitan
- Ancianos que viven solos
- Ancianos que cohabitan
- Jóvenes y ancianos que cohabitan

Asimismo deben considerarse las **prácticas sociales** cotidianas en relación a:

**Trabajo** (Tendencia y aumento del trabajo en el hogar; Mayor incorporación de la mujer al campo laboral; Flexibilidad, temporalidad y movilidad en el mercado laboral; Uso de la

tecnología Internet; Más de un trabajo y aceleración de la vida cotidiana; **Recreación:** en lugares (no lugares) públicos (shopping, centros culturales, clubes, barrio, vivienda); **Compras** Periódicas, diarias; **Convivencia vecinal** de integración o fragmentación; la realización de actividades individuales y colectivas

### **III- Dimensión Legal Administrativa**

Generalmente un emprendimiento grupal nace de la idea de varias personas que sienten que un proyecto se puede realizar mejor si se unen los esfuerzos; sin embargo aunque el grupo sea conocido y exista confianza mutua entre sus miembros, es fundamental la organización legal y administrativa como institución, en el contexto donde se desarrolla.

La **dimensión legal** es un aspecto muy importante, ya que la institución debe estar constituida reglamentariamente para empezar a funcionar como tal, no se deben asumir compromisos de ningún tipo hasta entonces. Sí bien el marco jurídico legal para el funcionamiento de una cooperativa está establecido, el éxito no está asegurado sin la efectiva **participación del asociado**, esta categoría está desarrollada en “participación del asociado cooperativista”.

Si bien el enfoque asociativista considera a la persona y el bien común como su esencia, no se debe olvidar que lo que se realiza es un emprendimiento económico, por ello hay que tener en cuenta:

- La cooperativa debe funcionar como lo establece la ley
- Las decisiones sobre los aspectos más importantes deben tomarse en asamblea
- El control sobre el capital debe ser total y permanente
- Las obligaciones económicas deben considerar la inclusión de la mayoría de los asociados
- Para los grupos que no puedan acceder a los compromisos de la mayoría plantear medios alternativos

La **administración**, es la **dimensión** donde se consideran cómo en el ámbito interno la organización debe establecer y llevar a cabo el conjunto de procesos sobre la constitución, administración y control de la institución, que hacen a las formas de comunicación, toma de

decisiones y ejecución, que internamente el grupo realiza. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

### **1. La planificación de la cooperativa**

- Fijar la misión y los objetivos de la institución
- Estudiar un proceso sistemático de planificación
- Alinear la planificación a los objetivos de la institución
- Establecer una imagen institucional acorde a los objetivos

### **2. La organización de la estructura**

- Diseñar la estructura de la cooperativa en función de los objetivos
- Definir y especificar las líneas de responsabilidad
- Formar un Departamento Administrativo que apoye a toda la organización
- Establecer las funciones y atribuciones de los responsables de cada uno de los departamentos
- Disponer de una infraestructura adecuada para funcionamiento de las actividades de la cooperativa

### **3. La dirección**

- Analizar y acordar las decisiones institucionales de la cooperativa entre la asamblea y el consejo de administración
- Tomar las decisiones operativas en forma consensuada entre todos los departamentos
- Comunicar, explicar y motivar a través de los responsables de los departamentos las estrategias y planes diseñados, a toda la organización
- Compromete los recursos financieros, humanos, y materiales disponibles, al cumplimiento de los objetivos planteados

### **4. Los procesos**

- Analizar, estandarizar y sistematizar los procesos administrativos
- Documentan los procesos clave
- Certificar la calidad de servicio a través de una entidad de reconocimiento público

### **5. Gestión de asociados**

- Concentrar la información de los asociados en una base de datos integrada
- Identificar las necesidades, expectativas y comportamientos de cada asociado
- Capacitar y entrenar al personal de contacto con los asociados
- Evaluar el grado de satisfacción de los asociados en forma objetiva, sistemática y continua

- Establecer planes de acción de mejora rápida y concreta de las insatisfacciones
- Disponer de un proceso para el manejo, resolución y eliminación de las causas de quejas y reclamos

## **6. Gestión de recursos humanos**

- Planificar la selección, formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal
- Fijar objetivos cualitativos en forma clara y luego evaluar los logros
- Reconocer y recompensar al personal cuando se logran los objetivos
- Adecuar el ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso y el involucramiento de todo el equipo
- Realizar encuestas de clima laboral en forma regular y objetiva

## **Etapas del proceso**

Las etapas son un cuerpo de operaciones lógicas y creativas sobre aspectos técnicos, legales e institucionales, sociales, laborales y económicos de una cooperativa, basadas en el conocimiento, con el propósito de lograr el objetivo deseado, de manera participativa y eficiente por parte de los actores intervinientes: asociados, administradores y técnicos.

**I- Definición:** Es la etapa inicial de determinación de objetivos, donde el grupo propone, analiza y decide sobre los aspectos formales, funcionales, significativos, técnicos y económicos del hábitat y su materialización. El concepto de redefinición está presente en todas las etapas del proceso, consecuencia de la verificación y control de los resultados parciales y finales.

## **II- Programación participativa**

En términos generales; ya establecidos los objetivos, **programar** el proyecto consiste en definir las operaciones a realizar, los recursos necesarios, el plazo y el presupuesto para poner en marcha el proyecto. Más concretamente, en la fase de planificación debemos:

1. Definir el proyecto, especificando los objetivos, recursos disponibles, tiempo necesario y presupuesto general.
2. Dividir las operaciones en fases por departamentos.
3. Dividir el trabajo en actividades o tareas.
4. Representar el diagrama de descomposición del trabajo propicio.
5. Establecer las relaciones de precedencia entre actividades.

6. Estimar la duración de las actividades determinando los recursos implicados y estimando las necesidades de éstos por parte de las actividades.

En una buena programación se deben definir los procesos organizativos, constructivos, de gestión, los insumos materiales, recursos y costes, para establecer un calendario de ejecución del proyecto.

### **III- Diseño Participativo**

Un proceso de diseño participativo es donde el habitante es el creador y responsable de su futura forma de vivir, donde puede determinar su vivienda y no que la vivienda lo determine a él; para ello el arquitecto debe respetar, estimular y ayudar al habitante a decidir sobre sus necesidades y deseos, considerando las circunstancias locales y globales y los administradores estudian la viabilidad del proyecto.

Esta etapa es una secuencia donde intervienen:

- Necesidades, deseos, requerimiento de los asociados, futuros habitantes
- Análisis, valoración y elaboración de propuestas tipológicas de alternativas por parte de los técnicos
- Estudio de factibilidad de realización de los proyectos por los administradores

Con ello se definen los proyectos específicos que configurarán el hábitat residencial.

**IV- Ejecución:** esta etapa es una secuencia de actividades que permiten la materialización de las propuestas de diseño. El proceso conlleva una serie de actividades.

#### **Actividades de la ejecución**

Es conveniente dividir el proyecto en paquetes de trabajo, ya que permite descomponerlo en partes claramente identificables. Cada una de estas partes pueden separar en actividades o tareas a realizar, interdependientes entre sí.

Las **actividades** deben tener las siguientes características:

- Ser mensurables en términos de tiempo, recursos, esfuerzo y coste
- Tener un producto final como resultado
- Tener un comienzo y un fin claro
- Ser responsabilidad de una sola persona

La información que necesitamos de cada actividad podemos resumirla en:

- Descripción de la tarea
- Inputs o precondiciones necesarios
- Requerimientos de recursos con costes
- Tiempo estimado

En el proceso, se fijan fechas clave o hitos del proyecto. Estos hitos son una forma de conocer el avance del proyecto sin estar familiarizado con el mismo y simbolizan un logro, un punto, un momento en el proyecto. Muchas veces se utilizan, entre otras cosas, para:

- Proporcionar una medida del progreso del proyecto
- Comunicarse con la gente que no forma parte del equipo del proyecto
- Enfocar la atención sobre los resultados

**V- Control y verificación de la satisfacción residencial:** Durante la etapa de ejecución, que sigue a la programación definida, lo ideal es que la ejecución real del proyecto sea idéntica a ésta, aunque eso rara vez ocurre. Una vez comenzado el proceso, la comparación de la evolución del proyecto es esencial para su gestión, ya que ayuda a identificar las actividades que presentan problemas y es la base para la toma de decisiones.

La participación del habitante, se plantea temporalmente en dos instancias, sobre el proceso y al final sobre el uso del producto:

- Durante el proceso con el **control**, ajuste y corrección en todas las etapas
- **La verificación** se realiza una vez concluido el proceso, con la ocupación, uso y mejoramiento del proyecto habitacional a través de la medición de la **satisfacción residencial** de los habitantes, para contribuir a su mejor calidad de vida

### **Participación del asociado-futuro habitante en el proceso de producción habitacional**

La participación del habitante con sus decisiones, en los cinco momentos del proceso de producción arquitectónica, en relación con el contexto

<b>Momentos</b>	<b>Participación del Habitante</b> Las decisiones	<b>Proceso de Producción Arquitectónica</b> actividades o eventos coordinados u organizados	<b>Contexto</b>
1- Definición	Quienes somos → Que queremos → Donde lo queremos →	<b>Formación del grupo</b>  <b>Decidir el Producto</b>  <b>Elegir el lugar</b>	← Interesados ← De acuerdo al Entorno ← Ciudad
2- Programación	Como lo queremos →	<b>Programa de necesidades Integral</b>	← El grupo ← El lugar
3- Diseño	Lo que queremos →	<b>Diseño participativo</b>	← El lugar
4- Ejecución	Se está realizando lo que queremos? →	<b>Materialización del emprendimiento</b>	← El producto
5 -Verificación	Lo realizado satisface lo que queremos? →	<b>Comprobación en el habitar de la Satisfacción Residencial</b>	← Respuesta de la Vivienda

Tabla 6: Participación del habitante en el proceso de producción habitacional. Elaboración propia

La satisfacción residencial como índice de calidad de vida y bienestar, puede ser consecuencia del grado de participación del habitante en todo el proceso de producción.

### Satisfacción residencial del habitante

La satisfacción residencial del habitante se evalúa a través de la percepción, uso y valoración de los componentes del hábitat

<b>Satisfacción residencial del habitante</b>		
<b>PARTICIPACIÓN del HABITANTE</b> en el <b>Proceso de Producción del Hábitat Residencial</b>	sobre los <b>COMPONENTES del HABITAT RESIDENCIAL</b>	<b>Valoración de la SATISFACCIÓN</b>
1. Definición 2. Programación 3. Diseño 4. Construcción 5. Verificación	1. Físico espacial 2. Socio cultural 3. Legal Administrativo	1. Percepción 2. Uso 3. Valoración

Tabla 7: Satisfacción residencial del habitante. Elaboración personal

## Satisfacción Residencial Habitante sobre los componentes del hábitat

			<b>Satisfacción Residencial Habitante</b>		
			Según características personales: Sexo/Edad/Grupo de convivencia/Educación/Trabajo/Ocupación		
			Percepción	Conducta Uso	Valoración s/necesidades y aspiraciones
<b>Componentes del Hábitat Residencial</b>	Dimensiones	Escalas/características	Ubicación		
	1.- Dimensión Físico espacial	Ciudad	Accesibilidad Equipamiento/naturaleza		
		Conjunto Habitacional/ Barrio	Esp. de encuentro: comercio/deportes Áreas verdes próximas Contaminación visual Cerramientos/limites Mantenimiento/limpieza		
		Vivienda	Espacio por persona Nº de habitaciones Espacios p/distintos usos		
	2.-Dimensión Socio Cultural	Pertenencia/Identidad	Historia		
		Seguridad	Robos Pelears Drogadicción		
		Integración Social	Grupos Unión Vecinal Club deportivo		
	3.-Dimensión Legal Administrativa	Administración Control	Participación Institucional Costo de la vivienda		

Tabla 8: Satisfacción residencial del habitante sobre los componentes del hábitat. Elaboración personal

## PARTE 2

### CAPÍTULO IV - Estudio de caso “Cooperativa de Vivienda Cooperarq”

#### **Introducción Cooperativa de Vivienda Cooperarq Ltda.**

En la actualidad, de acuerdo al informe de la Dirección de Cooperativas de la Provincia de San Juan, según afirma su directora Sandra M. Lirio (2017), existen registradas veintinueve cooperativas de vivienda, de las cuales el 41% en el departamento Capital. De ellas hay diez que se originan entre los años 1975 a 1995.

De esta nómina, para el estudio de caso, se selecciona la Cooperativa de Vivienda de la Facultad de Arquitectura de la U.N.S.J., “Cooperarq Ltda.” por ser una larga trayectoria en el medio y ser la única cooperativa de vivienda del país constituida por personas pertenecientes a una facultad de arquitectura, según los registros del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, INAES (recuperado de [www.inaes.gob.ar](http://www.inaes.gob.ar)).

La misma fue gestada en la Facultad de Arquitectura y luego conformada y desarrollada por docentes, personal de apoyo a la docencia y alumnos de todas las otras unidades de la Universidad Nacional de San Juan



Figura 3: Sede Cooperativa Cooperarq Ltda.

La Cooperativa de Vivienda Cooperarq Ltda. es reconocida en la ciudad de San Juan por tener más de 24 años de existencia, con más de seiscientas viviendas construidas en nueve barrios, ubicados en los departamentos de Capital y Rivadavia.

En el año 1993, la institución surge por la inquietud de un grupo de compañeros de trabajo de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la UNSJ, que deseaban tener su vivienda. Sin ningún conocimiento ni experiencia previa en instituciones asociativas, inician la conformación de la cooperativa.

Las primeras acciones fueron:

- En una reunión de seis compañeros se plantea la posibilidad de economizar en la compra de un terreno de mayor extensión para lotearlo en parcelas
- A este grupo inicial, se suman más de treinta interesados y entre ellos surge la idea de conformar una asociación para tener más beneficios con la reducción de impuestos, compra de materiales al por mayor, aporte de la labor profesional de los interesados y elaboración de un proyecto general integral.
- Analizando los diferentes modelos asociativos como asociación civil, mutual o cooperativa de vivienda, se decide por esta última, que permite un mejor control de la gestión.

En diciembre de 1993 se funda la Cooperativa de Vivienda del Personal de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la UNSJ, Cooperarq Ltda, con matrícula provincial N° 268 de la Dirección de Cooperativas de San Juan y matrícula nacional N° 15929 del INAES.

En el año 1994 se realiza la compra de dos terrenos para los primeros barrios y se inician los trabajos y gestiones para realizar los emprendimientos.

La institución empieza como un emprendimiento de amigos, conocidos y compañeros de trabajo, con el ideal de que cada uno podía aportar los conocimientos de su profesión. Fue así que desde las distintas disciplinas, arquitecto, contador, ingeniero, abogado, agrimensor, etc., se inician los trabajos de proyectos y gestión; pero a pesar de las buenas intenciones las tareas no se realizaban efectivamente y con la celeridad adecuada.

Entonces se manifiesta la necesidad de manejar la cooperativa como una empresa y contratar a profesionales para que realicen las tareas específicas.

## **IV.2 Participación del asociado en Cooperarq**

### **Asistencia a las asambleas**

**Asambleas ordinarias:** Todos los años se realiza la asamblea general Ordinaria donde se trata:

- Consideración de la memoria, Balance General y cuadros anexos

- Informe de Síndico y Auditor
- Destino y consideración del resultado del ejercicio.
- Elección de miembros del Consejo de Administración y Síndicos, por terminación del mandato

La asistencia a estas asambleas es muy baja, nunca supera el 5% de los socios activos. Aunque se efectúa el llamado y convocatoria según lo establece el estatuto:

- con la publicación en el diario local, con la antelación correspondiente de y detallando el “orden de día” a tratar
- comunicación de la misma a los correos electrónicos de todos los asociados
- cartelera en las oficinas de la cooperativa

Se concluye convocando telefónicamente a las personas que más participan para comprometer su asistencia.

**Asambleas extraordinarias:** Se han realizado asambleas extraordinarias para resolver situaciones como:

- Elección de lote: En todos los barrios antes de empezar con las etapas de construcción de las viviendas se realiza una asamblea extraordinaria, para la elección y adjudicación del lote por el sistema de licitación y sorteo de los mismos. Los asociados de ese barrio deben estar presentes o representados legalmente para aceptar el lote correspondiente. En estas asambleas para el inicio de la construcción de las viviendas, se registra el cien por ciento de asistencia de los socios interesados. El paso siguiente es la elección de alguna de las variantes del proyecto o el prototipo base, según lo establece el reglamento interno y los contratos suscriptos.
- La devaluación del año 2001 con la compra de terreno del Barrio Cooperarq IV y del Barrio Cooperarq III

### **Integrando el Consejo de administración**

En la renovación de consejeros para el consejo de administración, se procura que los distintos barrios estén representados por al menos un vocal, para que puedan realizar el seguimiento de la construcción de los mismos.

## A través de la sindicatura

En los veinte años de vida de la cooperativa nunca se utilizó el mecanismo de la consulta o reclamo a través del síndico

## En comisiones especiales

Nunca se han constituido comisiones especiales para el tratamiento de temas específicos

## IV.3 Proceso de producción arquitectónica de Cooperarq

El proceso de producción se detallará con los pasos que se realizan desde que el interesado ingresa a la cooperativa hasta que se le entrega la vivienda y con su cancelación deja de pertenecer a la misma

### 1. Información al interesado

Cuando el interesado concurre a la cooperativa se le informa sobre la institución, los barrios y lotes, la tipología de las viviendas, el costo y financiación y las modalidades de adjudicación. Para ello se le entrega un folleto donde se resumen estos datos.

### Folleto Informativo

**La Institución**

**COOPERARQ Ltda.** Se constituyó en Diciembre de 1993 con docentes, personal de apoyo universitario y alumnos de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de San Juan.

Los prototipos y los sistemas constructivos se definen teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y las características de nuestra provincia.

Los emprendimientos se realizan por el sistema de administración, por considerarlo el más conveniente, por su flexibilidad y rendimiento.

Los profesionales de la cooperativa son los encargados de los proyectos, cálculos y conducción de los obras; como así también la compra de materiales, la conducción del área administrativa y contable, y el manejo y dirección del personal.

Los trabajos comprenden el diseño urbano, la contratación para las obras de urbanización y los proyectos.

Cada emprendimiento se realiza por autofinanciamiento en tres etapas:

- 1ª) Adquisición del terreno en cuotas, según el costo y la forma de pago acordados con el propietario.
- 2ª) Ejecución de obras de infraestructura y urbanización.
- 3ª) Construcción de viviendas por etapas.

Una vez concluidas las obras de cada barrio y como última gestión de administración, la cooperativa promueve la formación de uniones vecinales con el fin de consolidar la solidaridad en pos del bien común.

Hoy se encuentran terminados y entregados el Barrio Cooperarq I, El Portal, ubicado en Avda. Córdoba 1501 (Oeste) Capital, con 23 viviendas, y el Barrio Cooperarq II Universidad, ubicado en Departamento Rivadavia, con 56 viviendas. Están en construcción los Barrios Cooperarq III Solares de Graffigna, ubicado en Departamento Capital, con 80 viviendas y Cooperarq IV, ubicado en Departamento Rivadavia, con 100 viviendas. Se ha iniciado el plan correspondiente al Barrio Cooperarq V, ubicado en Departamento Rivadavia, con 62 viviendas.

**En colaboración con atqve**

**Infórmese**

Av. Córdoba 1501 (o) - Capital - Tel/fax 0264-4261361  
e-mail cooperarq@uolsinectis.com.ar

diseño gráfico: VERÓNICA PUEBLA / CÉSAR BONVICINI  
4240403

**cooperarq**  
Cooperativa Vivienda Personal Facultad Arquitectura Ltda.

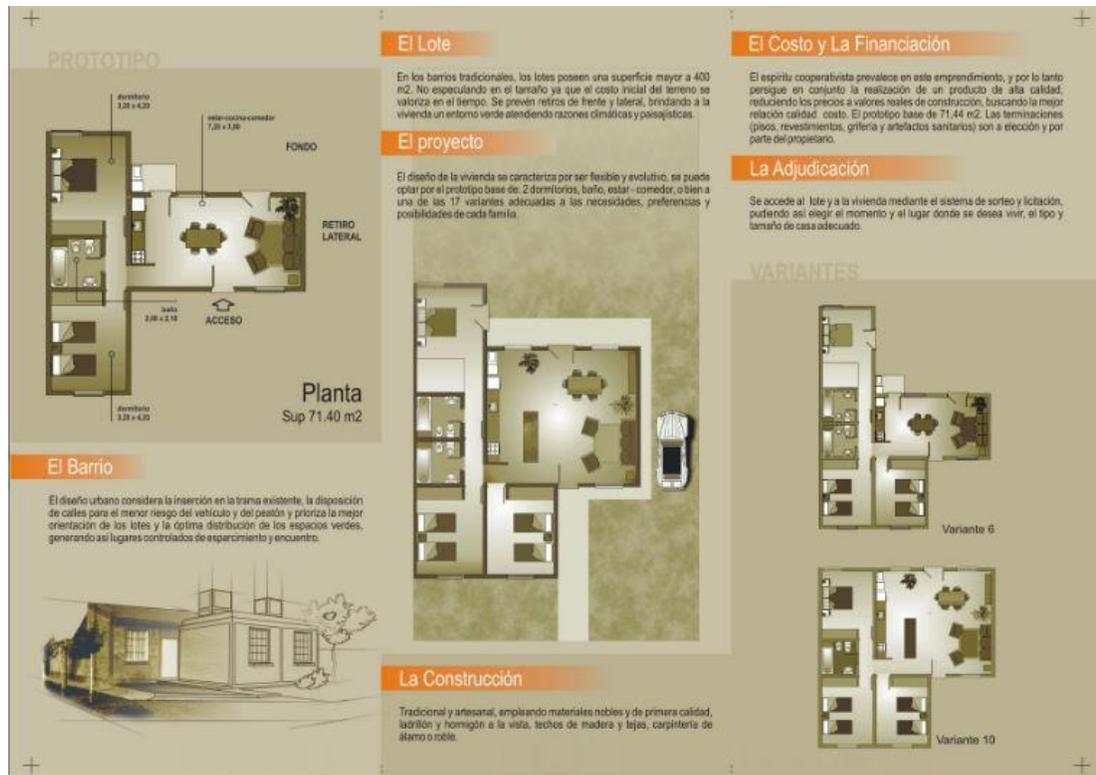


Figura 4: Folleto informativo. Elaboración de Cooperarq

Informado del sistema, se ofrece al interesado la posibilidad de vacantes en algún barrio o transferencia de otro asociado. De no optar por estas, puede completar la ficha de consulta con una encuesta sobre sus necesidades y preferencias para ingresar en un nuevo emprendimiento.

## Modelo de Ficha

Cooperativa de Vivienda COOPERARQ		
<b>SOLICITUD DE ASPIRANTES</b>	Fecha: __/__/__	
¿Podría especificarnos como se informó de la existencia de la Cooperativa?		
A través de un socio <input type="radio"/>	Por la guía telefónica <input type="radio"/>	
Porque pasó por uno de los barrios <input type="radio"/>	Otra opción <input type="radio"/>	
Cuál? _____	_____	
<b><u>Datos Personales:</u></b>		
Nombre y Apellido: _____		
Lugar de Trabajo y/o Ocupación: _____		
Teléfonos: _____		
E-mail: _____		
Importe mensual disponible para la cuota: \$ _____		
¿En qué Barrio le interesaría ingresar? _____		
¿Tiene la posibilidad de cancelar el Terreno en un solo pago?	SI NO	
<b><u>Datos de interés para futuros proyectos:</u></b>		
Departamento donde le gustaría que se construya un barrio: _____		
Como régimen de convivencia prefiere:		
Barrio Privado <input type="radio"/>	Barrio Público <input type="radio"/>	
En cuanto a construcción prefiere:		
Departamento <input type="radio"/>	Casa <input type="radio"/>	Dúplex <input type="radio"/>
Observaciones: _____		
Atendió: _____		

Figura 5: Modelo de ficha, Elaboración de Cooperarq

## 2. Síntesis de las fichas

Cuándo el número de interesados es el adecuado para formar un nuevo grupo, se determina el departamento más elegido y la superficie aproximada para la cantidad de lotes correspondientes.

## 3. Búsqueda y selección de terrenos

Según las preferencias de los interesados se realiza la búsqueda de terrenos. Para la selección se consideran: accesibilidad, equipamiento urbano, imagen urbana, condiciones de suelo y topográficas, estado del dominio, existencia de ocupantes y valor inmobiliario del terreno, formas de pago.



terrenos seleccionados. De acuerdo al costo del terreno y la cantidad de lotes, resulta el precio de cada lote. Como los emprendimientos se realizan por esfuerzo propio sin financiación externa, los asociados definen la forma de pago y valor de la cuota.

## **6. Adquisición de terreno**

Teniendo la aprobación de la mayoría de los integrantes del grupo, se realiza la compra del terreno. El modo de pago se propone con una cuota inicial de un 20% a un 25% del valor total y el resto en 10 o 12 cuotas iguales y consecutivas. Se efectúa la escritura traslativa de dominio a favor de la cooperativa

## **7. Elaboración de proyectos y cómputos de urbanización**

En los meses que se está pagando el terreno se realizan los proyectos necesarios para la urbanización, con profesionales habilitados y matriculados:

- Mensura
- Loteo y subdivisión
- Planialtimetría
- Movimiento de suelo
- Red de riego arbolado público
- Red de energía y alumbrado público
- Red de cloacas y agua potable
- Red de telefonía

Todos los proyectos son presentados a los entes correspondientes para su aprobación y pago de tasas. Con los proyectos se efectúan los cómputos de materiales y presupuestos de mano de obra. Los trabajos se pueden realizar por administración o subcontrato con un concurso de precio con empresas especializadas.

## **8. Ejecución de los trabajos de urbanización**

Elegida la empresa y firmados los contratos, se realizan los trabajos de infraestructura y urbanización, empezando con la limpieza del terreno, vallado perimetral y movimientos de suelo. Luego las redes de cloacas, agua potable y electrificación, si es subterránea,

alumbrado público, telefonía, riego por aspersión, cunetas, pasantes, veredas y enripiado de calles.

## 9. Diseño de variantes de prototipos de vivienda

Para el diseño de las viviendas se consideraron como pautas.

- Relación del diseño del proyecto de la vivienda con la forma, dimensiones y orientación del lote
- Expansiones físicas y visuales de la vivienda con el exterior
- Diseño de prototipo base con variantes de: cantidad de dormitorios y baños, vestidor, estar comedor ampliado y doble altura
- Proyecto arquitectónico y estructural evolutivo para realizar futuras ampliaciones
- Variantes de forma y ubicación de mesada de cocina y lavadero
- Variantes de forma, ubicación y materiales de la carpintería de cerramientos
- Imagen de la vivienda con materiales adecuados al contexto como hormigón armado, ladrillo a la vista

### Planos de Prototipo y Variantes

#### Prototipo



Figura 7: Plano Prototipo. Elaboración de Cooperarq

## Variante 1

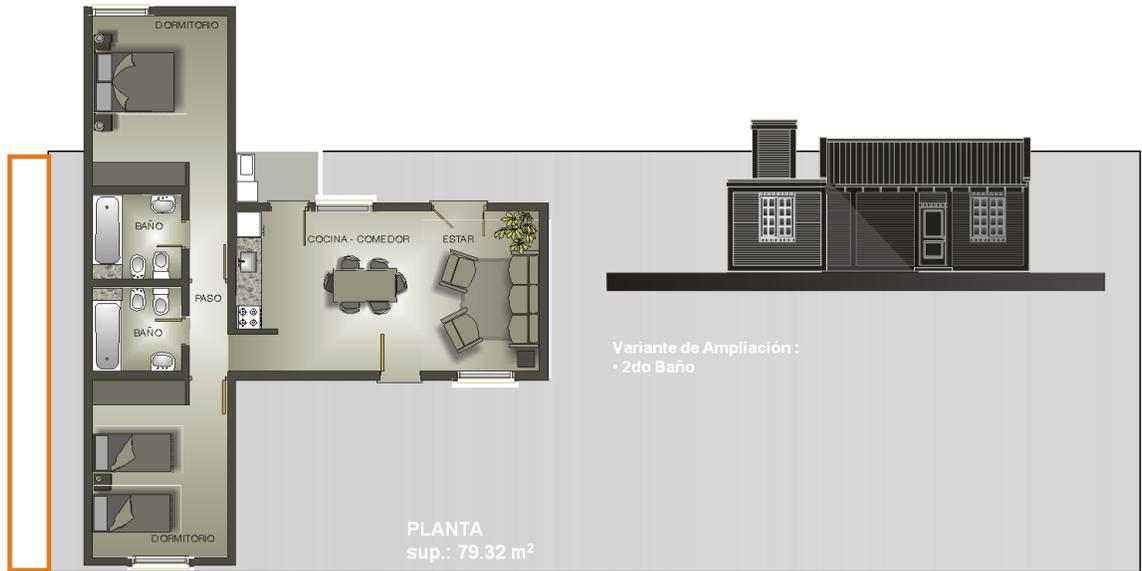


Figura 8: Plano Variante 1. Elaboración de Cooperarq

## Variante 2



Figura 9: Plano Variante 2. Elaboración de Cooperarq

### Variante 3



Figura 10: Plano Variante 3. Elaboración de Cooperarq

### Variante 4

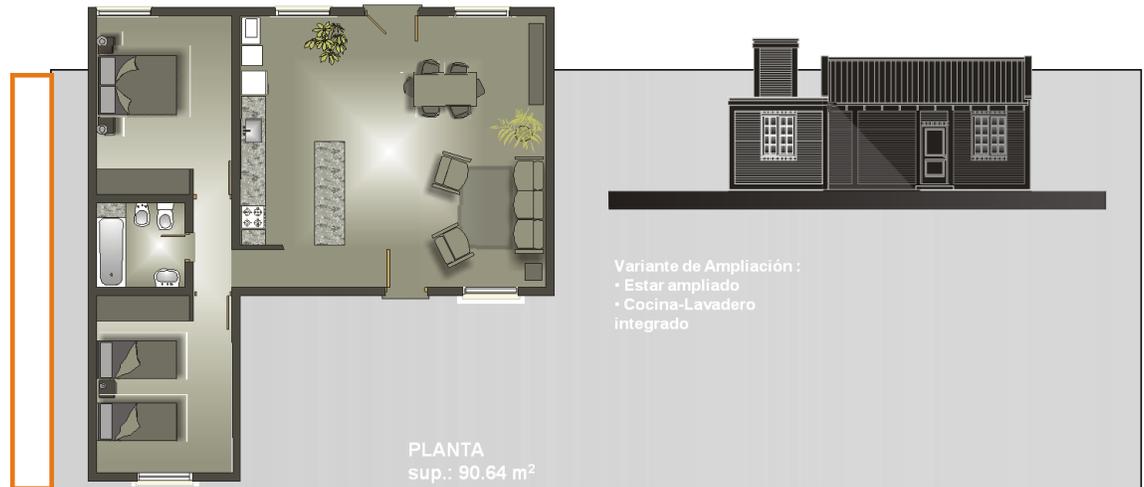


Figura 11: Plano Variante 4. Elaboración de Cooperarq

## Variante 5



Figura 12: Plano Variante 5. Elaboración de Cooperarq

## Variante 6

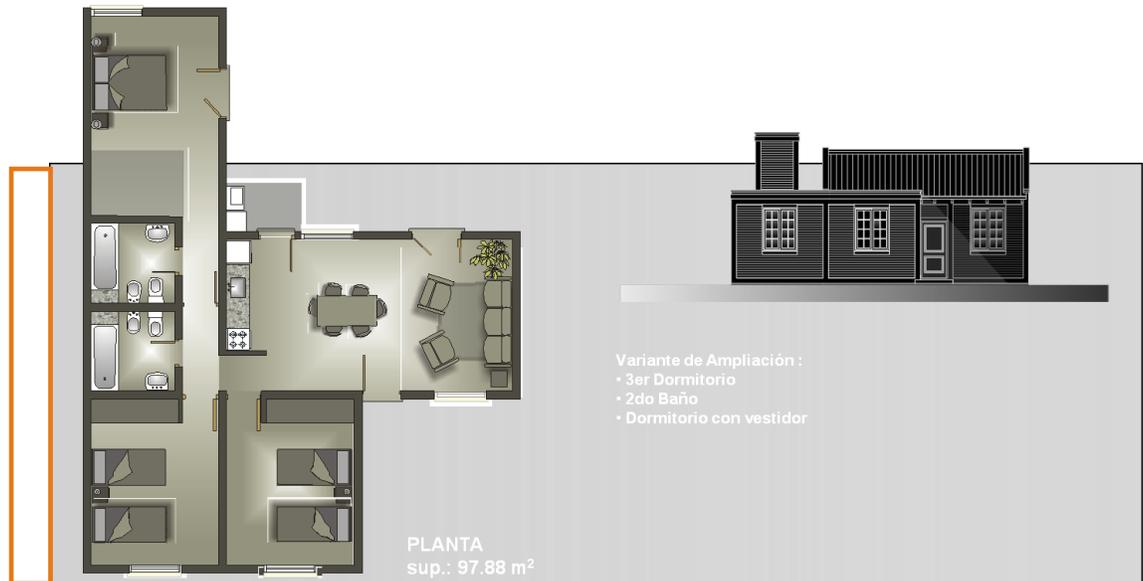


Figura 13: Plano Variante 6. Elaboración de Cooperarq

## Variante 7



Figura 14: Plano Variante 7. Elaboración de Cooperarq

## Variante 8



Figura 15: Plano Variante 8. Elaboración de Cooperarq

## Variante 9



Figura 16: Plano Variante 9. Elaboración de Cooperarq

## Variante 10



Figura 17: Plano Variante 10. Elaboración de Cooperarq

## Variante 11



Figura 18: Plano Variante 11. Elaboración de Cooperarq

## Variante 12



Figura 19: Plano Variante 12. Elaboración de Cooperarq

- Cómputo Presupuesto y actualización: Definidos los proyectos del prototipo base y de las variantes de ampliaciones se realiza el cálculo estructural de los mismos.

#### **10. Definición etapas de construcción del barrio**

Se determinan la cantidad y ubicación de las etapas en que se construirá el barrio.

#### **11. Sorteo y licitación para la elección de los lotes**

Para la elección de los lotes se realiza un acto donde del total de viviendas a construir en esa etapa, se licitan un 75 % y sortean el 25%. La licitación permite que el asociado elija el lote que prefiera y con el dinero que aporta se realiza la compra y acopio de materiales para la construcción, sobre todo cemento, hierro, ladrillones, madera para techo, tejas, etc.

#### **12. Elección del prototipo de vivienda**

Cuando se ha pre adjudicado el lote, el asociado elige que se le construya el prototipo base o alguna de las variantes con más locales. Si elige una variante, empieza su pago, hasta la terminación del plan.

#### **13. Construcción de las viviendas**

La construcción de las viviendas se realiza en tres o cuatro etapas sobre el total del barrio.

La ejecución es por subcontrato a empresas o con mano de obra de personal inscripto en la cooperativa.

La construcción de las viviendas se realizan con dos sistemas: con personal propio y/o a través de subcontrato. Los materiales son adquiridos por la cooperativa, con el acopio adecuado al ritmo de la obra

#### **14. Entrega de viviendas por etapa**

Concluida cada etapa, se entregan las viviendas, con la escritura traslativa de dominio.

Cuando el asociado tiene deuda, se realiza hipoteca a favor de la cooperativa

## Registro fotográfico



Figura 20: Barrio Cooperarq IV. Elaboración de Cooperarq



Figura 21: Barrio Cooperarq II. Elaboración de Cooperarq



Av. Córdoba 1499 (p) • Tel. 23 viviendas - 1252 / 2257

Figura 22: Barrio Cooperarq I. Elaboración de Cooperarq



Figura 23: Barrio Cooperarq III

## IV.4 Administración de la cooperativa

### IV.4.1 Diagnóstico organizacional

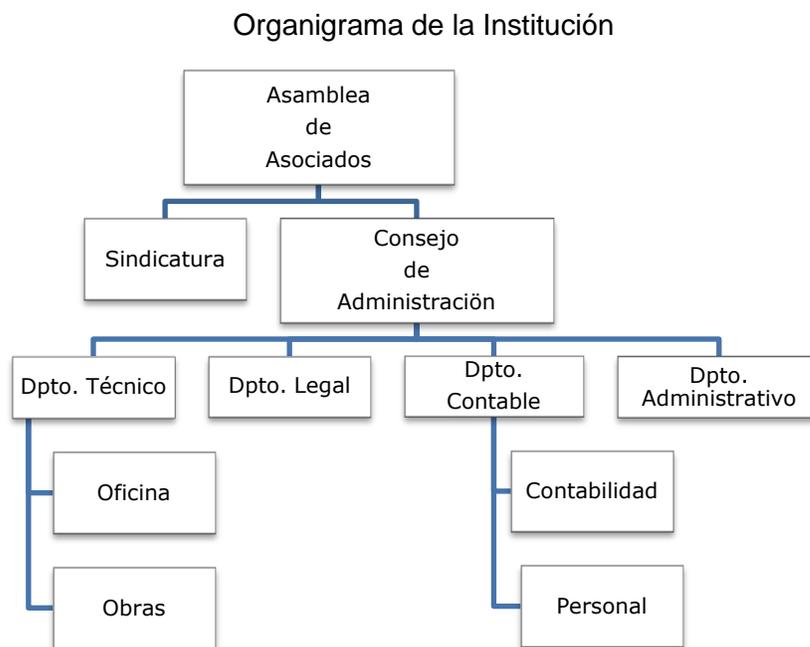


Figura 24: Organigrama funcional Cooperarq. Elaboración propia.

### IV.4.2 Diagnóstico funcional

Para realizar la investigación sobre el aspecto funcional de la cooperativa, se tendrá en cuenta los objetivos y categorías de análisis del diagnóstico funcional, consideradas en la Dimensión Administrativa del “Modelo de producción del hábitat residencial por una cooperativa”, que son:

1. La planificación de la cooperativa.
2. La organización de la estructura
3. Dirección
4. Procesos
5. Gestión de asociados
6. Gestión de recursos humanos

Las técnicas utilizadas son la entrevista personal y grupal. Los consultados son los integrantes del consejo de administración: presidente, secretario, tesorero y vocales. También los responsables del departamento técnico, legal y contable.

### Evaluación de las Dimensiones Funcionales

## La planificación de la cooperativa.

Aspectos	No Implementado	En Desarrollo	Implementado Parcialmente	Implementado Totalmente	Desempeño óptimo
Se ha establecido la misión y los objetivos de la institución		X			
Se estudió un proceso sistemático de planeamiento	X				
La planificación aplicada está alineada a los objetivos de la institución			X		
Se ha creado una imagen institucional acorde a los objetivos		X			

Tabla 10: Diagnóstico funcional Planeamiento. Elaboración propia

## Organización de la estructura

Aspectos	No Implementado	En Desarrollo	Implementado Parcialmente	Implementado Totalmente	Desempeño óptimo
La estructura de la cooperativa se ha diseñado en función de los objetivos		X			
Las líneas de responsabilidad están claramente definidas			X		
El Dpto. administrativo está conformado de modo tal que atraviesa y apoya a toda la organización		X			
Existe una delimitación clara de las funciones y atribuciones de los responsables de cada uno de los departamentos		X			
La infraestructura es adecuada para garantizar el funcionamiento de las actividades de la cooperativa			X		

Tabla 12: Diagnóstico funcional Organización. Elaboración propia

## Dirección

Aspectos	No Implementado	En Desarrollo	Implementado Parcialmente	Implementado Totalmente	Desempeño óptimo
Las decisiones institucionales de la cooperativa se analizan y acuerdan entre la asamblea y el consejo de administración			X		
Las decisiones operativas se toman en forma consensuada entre los departamentos			X		
Se comunican y explican a través de los responsables de los departamentos las estrategias y planes diseñados, a toda la organización			X		
Se comprometen los recursos financieros, humanos, y materiales disponibles, al cumplimiento de los objetivos planteados			X		

Tabla 11: Diagnóstico funcional Dirección. Elaboración propia

## Procesos

Aspectos	No Implementado	En Desarrollo	Implementado Parcialmente	Implementado Totalmente	Desempeño óptimo
Los procesos administrativos están analizados, estandarizados y sistematizados		X			
Se documentan los procesos clave		X			
Se certifica la calidad de servicio a través de una entidad de reconocimiento público	X				

Tabla 10: Diagnóstico funcional Procesos. Elaboración propia

## Gestión de Asociados

Aspectos	No Implementado	En Desarrollo	Implementado Parcialmente	Implementado Totalmente	Desempeño óptimo
Se concentra la información de los asociados en una sola base de datos integrada		X			
Identifica las necesidades, expectativas y comportamientos de cada asociado	X				
Capacita y entrena al personal de contacto con los asociados		X			
Evalúa el grado de satisfacción de los asociados en forma objetiva, sistemática y continua	X				
Realiza planes de acción de mejora rápida y concreta de las insatisfacciones		X			
Posee un proceso para el manejo y la resolución de quejas y reclamos		X			
Se disuelven las causas generadoras de las quejas		X			

Tabla 14: Diagnóstico funcional Gestión de Asociados. Elaboración propia

## Gestión de Recursos Humanos

Aspectos	No Implementado	En Desarrollo	Implementado Parcialmente	Implementado Totalmente	Desempeño óptimo
Planifica la selección, formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal	X				
Fija objetivos cualitativos en forma clara y luego evalúa los logros	X				
Al personal se lo reconoce y recompensa cuando se logran los objetivos		X			
El ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso y el involucramiento son adecuados			X		
Se ocupa y preocupa por mejorar el ambiente, la motivación y el involucramiento del personal		X			
Realiza encuestas de clima laboral en forma regular y objetiva	X				

Mejora la satisfacción del personal año a año		X			
---	--	---	--	--	--

Tabla 10: Diagnóstico funcional Gestión de Recursos Humanos. Elaboración propia

#### IV.4.3 Diagnóstico cultural

##### Análisis Cultural. Categorías

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

##### 1. Espirituales: Filosofía, símbolos e historia.

**Filosofía institucional:** La identidad de la cooperativa está definida por la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización que determinan la marca.

La **Misión**, *son los propósitos de la organización, crea compromisos e induce los comportamientos. Es la declaración de conceptos y actitudes, tales como: ¿Quiénes somos? ¿Que buscamos? Para quien lo hacemos?*

La misión de la cooperativa es brindar la posibilidad de tener su vivienda a toda persona que se asocie a la institución. Cooperarq es un equipo de personas que trabaja en la Universidad Nacional de San Juan, que cuentan con la experiencia, conocimientos y disposición para hacer una cooperativa de vivienda de excelencia. Con el convencimiento de que un grupo de personas organizadas y con determinación pueden realizar cualquier objetivo que se proponga. Brindando una alternativa cierta para llegar a la casa propia, a la de esperar que se la dé el estado o tener el dinero suficiente para construirla individualmente.

**Visión** *Representación de lo que la organización será en el futuro. ¿Qué queremos ser?, ¿Cómo lo lograremos?, ¿Que vamos a ofrecer?*

Cooperarq quiere ser la mejor cooperativa e vivienda del país, potenciando el funcionamiento de la organización. Ofreciendo el mejor producto en diseño, construcción y alternativas

**Objetivos** *Propósito no cuantificable, descriptible y evaluable, que se desea alcanzar en un determinado tiempo.*

En cinco años, la cooperativa podrá construir viviendas, departamentos, casas de fin de semana y un complejo geriátrico

**Valores** *Marco axiológico lineamientos de conducta para:*

La institución: Innovación, trabajo en equipo, compromiso social

Los individuos: tolerancia, ética, proactividad, responsabilidad.

**Marca** *Tipifica a la empresa, muestra su posicionamiento en el mercado*

La marca “Cooperarq” está instalada en el mercado de San Juan, conocida como la cooperativa de los arquitectos. Con una trayectoria de 24 años, la cooperativa es reconocida por su excelencia en cuanto a la calidad de la construcción, a la buena administración y al cumplimiento de sus objetivos.

**2. Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal y formas de interacción.

La relación entre los asociados y el consejo de administración es buena y dinámica. Los consejeros son elegidos por su disposición a la participación y el interés por la marcha de la cooperativa. En general el asociado sólo se preocupa por obtener su vivienda y participa cuando es afectado directamente.

**1. Estructurales:** *Políticas y procedimientos, normas, sistemas de responsabilidades*

El Consejo de Administración ejecuta las políticas y decisiones determinadas por la Asamblea, según los procedimientos acordados con los responsables de los Departamentos, de acuerdo a las normas ya establecidas

**4. Materiales:** *Instalaciones, equipo, mobiliario*

La cooperativa construyó un edificio de 140 m<sup>2</sup> para sus oficinas, con los espacios adecuados para su desempeño. Se cuenta con un equipo de cinco computadoras en red, para el desempeño de los departamentos. Teléfono fijo con internet y alarma monitoreada. Equipamiento de mobiliario para todas las actividades previstas.

**IV.4.4 Satisfacción residencial Cooperarq**

Para considerar el nivel de satisfacción residencial de la vivienda y su entorno, de los emprendimientos de la cooperativa, se consideran los resultados obtenidos en el trabajo de investigación “Lógicas de las transformaciones de las viviendas en San Juan” Deiana S. (2007)

El objetivo de esta investigación es conocer, interpretar y tipificar las transformaciones morfológicas de las viviendas, en relación a la satisfacción residencial de las necesidades y preferencias de sus usuarios, en conjuntos habitacionales; analizando entre otros, el Barrio Cooperarq III Dpto. Capital de San Juan, 95 Viviendas, construido entre los años 1997 al 2004.,



Figura 25: Portada "Lógicas de las transformaciones de las viviendas en San Juan"

La metodología que utiliza el proyecto es exploratoria y correlacional, porque se estructura en términos de relaciones sujeto-objeto-contexto. Esta estrategia permite comprender y descubrir nudos problemáticos de la temática planteada, a partir de establecer vínculos entre aspectos morfológicos (forma material y estructura) y psicosociales (satisfacción residencial) involucrados en las transformaciones de la vivienda.

El estudio abarca tres aspectos:

**Morfológico:** analiza las transformaciones (ampliaciones, refacciones y reestructuraciones) de las viviendas, en tres niveles:

- Funcionalidad/Orientación/Ventilación/Iluminación/Aislación térmica /Aspecto-lenguaje/ /privacidad/superficies de espacios abiertos
- Relación interior-externo: Accesos/patio anterior/Patio posterior/Expansiones/Retiros
- Relación al barrio: Ubicación/Accesibilidad/Prestigio/nivel cultural educacional de vecinos/Uso de los espacios públicos/seguridad

**Informático:** desarrolla un modelo digital de análisis, representación y exploración a nivel de los tipos y transformaciones de la vivienda.

**Dinámico:** en este aspecto se estudia la evolución de necesidades y preferencias de los residentes de las viviendas. El diagnóstico se realiza mediante entrevistas y encuestas de

satisfacción residencial.

La encuesta indaga sobre los aspectos de: Constitución grupo de convivencia, Tiempo que viven en la vivienda, Modificaciones realizadas e Intervención de un profesional.

También sobre cuáles fueron las motivaciones para realizar las transformaciones: Necesidades funcionales, Diferenciarse del conjunto, Influencia de tendencias y modas, otras. La valoración es de tipo cualitativa: Muy buena/buena/regular/mala

### **Análisis de las viviendas del barrio Cooperarq III:**

Para realizar el estudio se seleccionaron 17 de las 95 viviendas del barrio, donde se verifican la realización de transformaciones, pudiendo advertir los siguientes cambios a partir de la observación directa:

- Las ampliaciones realizadas han considerado y utilizado las previsiones funcionales, formales y estructurales previstas en el diseño de los prototipos, tales como ampliación estar, tercer dormitorio y baño privado.
- Cambio de materiales: todas las viviendas ampliadas han respetado el uso de ladrillón a la vista con junta enrasada. En 11 viviendas se utilizó la estructura de H°A° a la vista, las seis restantes han revestido la estructura con ladrillo.
- Cambios formales: La mayoría de las ampliaciones conservan las características formales de los prototipos originales. Se verifican cambios de los mismos solo en cuatro viviendas.
- Cambio de retiros: se han respetado los retiros originales de tres metros en la mayoría de las ampliaciones. En solo dos casos es distinto.

### **Conclusiones de la satisfacción residencial**

Se puede inferir como tendencia general que la mayoría de las ampliaciones han respetado las características de la construcción original, dándole al barrio una imagen de unidad. Se podría decir que en parte se debe a que los propietarios, inicialmente pueden elegir entre dieciocho variantes distintas, pero con el mismo lenguaje. Es notable que en las viviendas, no se haya cambiado en forma significativa los materiales de terminación.

La satisfacción residencial respecto al barrio fue muy buena y buena, considerando su ubicación, accesibilidad, distribución y uso de los espacios públicos e imagen del barrio. Igual

valoración se obtuvo respecto a la relación vecinal, ya que la mayoría de los propietarios trabajan en la Universidad y son profesionales jóvenes. Esto se manifiesta en la constitución de la Unión Vecinal, acondicionamiento de un predio a ese fin y la organización de reuniones y eventos.

A modo de afirmaciones y/o presunciones, se puede decir que la mayor “satisfacción residencial” aumenta a medida que se verifica la participación o posibilidad de elección de alternativas de los usuarios de las viviendas. En este sentido se pudo demostrar mayor participación desde el origen en el Barrio Cooperarq III.

Como diferencia importante con los otros barrios estudiados, se pudo demostrar que la tendencia a la diferenciación de la vivienda, no se verificaba en las transformaciones del Barrio Cooperarq III, las que responden a una lógica que recrea las características estético formales esenciales del módulo o prototipo de origen.

#### **IV.5 Diagnóstico del caso de estudio Cooperarq Ltda.**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el apartado IV.4.2 Diagnóstico funcional, se hace una síntesis de las principales falencias detectadas, a modo de conclusión se puede decir:

##### **1. Planificación de la cooperativa:**

- Falta de una definición más completa y precisa de la misión y los objetivos de la institución
- Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo
- Las decisiones respecto de la asignación de funciones del personal de la organización, se toman en el máximo nivel de conducción o por el responsable directo en función de las necesidades que surgen sin el consenso general
- Falta la implementación de un proceso adecuado de comunicación efectiva de objetivos y planes, desde la dirección hacia los distintos responsables operativos.
- No hay implementado un proceso sistemático de control de la gestión

##### **2. Organización:**

- Las funciones referidas a la gestión de personal están concentradas en el departamento administrativo, formando parte del resto de las funciones operativas de la misma, sin otorgársele la importancia que la función requiere en una organización de estas

características.

- Considerar la creación de nuevos departamentos como el comercial, financiero, y de recursos humanos.
- No se observan flujos claros de información y comunicación.
- Las instalaciones de la empresa, los servicios y el edificio en general necesitan adecuarse para la realización óptima de las actividades por parte del personal

### **3. Dirección:**

- La estructura es centralizada, ya que la mayor parte de las decisiones, incluso las de carácter operativo, la toman los consejeros
- La definición de áreas y su alcance se ha realizado en función de las necesidades y han ido surgiendo naturalmente. No hay una estructura deliberada y definida intencionalmente.
- Se observa una estructura fragmentada, compuesta por compartimientos estancos con objetivos sectorizados por departamentos

### **4. Procesos:**

- Algunos procesos no están definidos claramente, y otros son confusos e inadecuados ( cuentas corrientes; gestión de inventarios; compras, entre otros)

### **5. Asociados:**

- La empresa no cuenta con una adecuada base de datos de asociados, que permita realizar una segmentación de los mismos en función sus necesidades
- No se lleva adelante un proceso sistemático de capacitación del personal de contacto con los clientes/asociados
- No están definidos procedimientos de resolución de quejas y reclamos de los asociados

### **6. Recursos humanos:**

- Parte del personal (obreros, capataz, pasantes, etc) se identifica con el servicio que involucra su trabajo, y no con la cooperativa en forma plena.
- No se lleva a cabo, de una forma sistemática, la gestión de personal. No hay un proceso de planeamiento de los recursos humanos, que incluya, además, capacitación,

desarrollo y fidelización del mismo hacia la empresa.

- El personal, si bien cumple con las tareas asignadas, no tiene claro cuáles son sus relaciones de autoridad/ responsabilidad ni el alcance de sus funciones. Esto genera, en algunas ocasiones, conflictos, confusiones e ineficiencias.
- No se aplica ningún sistema de evaluación de desempeño que pueda ser utilizado como base para un futuro sistema de compensación en función de resultados.

### **Conclusiones Análisis FODA.**

La información recabada en el estudio de la organización, se vuelca en el análisis FODA, instrumento cuyo objetivo es transformar los datos en información procesada y segmentarla en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Fortalezas:** recursos capacidades y habilidades respecto a sus competidores.

- Administración ordenada, organizada por departamentos
- Consejeros capacitados
- Crecimiento controlado
- Cumplimiento de las reglas estatutarias, de plazos y condiciones. Rendición periódica de la gestión.
- Transparencia en la gestión: contrataciones, compras, adjudicaciones,...
- Retribuciones, sueldos y honorarios en relación al valor del producto
- Responsabilidad en lo realizado
- No se realizan excepciones con ningún asociado
- El grupo prevé y/o corrige los problemas en su origen
- Credibilidad en la institución por parte de asociados, interesados, instituciones bancarias, proveedores, subcontratistas, otras instituciones y comunidad en general

**Oportunidades:** *factores positivos y aprovechables en el entorno de la organización.*

- La cooperativa es bien reconocida en el ámbito de la universidad de San Juan y en la provincia. Premio Planeta, España.
- Se cuenta con un gran número de asociados que confían en la institución y en los proyectos que desarrolla.
- La mayoría de los asociados cuentan con recursos.

**Debilidades:** *factores internos que debilitan a la organización. Falta de recursos, habilidades o*

*actividades que no se realizan adecuadamente*

- No se efectúa publicidad, solo se considera el “boca a boca”
- Se realiza una selección proactiva del rumbo estratégico
- La misión de la cooperativa está disgregada en el espíritu de personas que forman parte de la organización
- No se recaba ni considera la información suficiente para estar al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, asociados, proveedores y la comunidad
- No se hacen las inversiones suficientes para renovar la cooperativa en cuatro dimensiones:

***Dimensión física:*** Reinvertir en las personas, las instalaciones y la tecnología.

***Dimensión espiritual:*** Reafirmar constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la cooperativa. Renovar la misión.

***Dimensión intelectual:*** Invertir continuamente en capacitación y desarrollo personal y profesional.

***Dimensión social.*** Atender las expectativas emocionales de todos los protagonistas claves: empleados, asociados, proveedores, miembros de la comunidad, etc.

***Amenazas:*** *situaciones externas que pueden llegar a afectar el desempeño de la cooperativa.*

- Financieramente al trabajar solo con los aportes de sus asociados, a cooperativa no cuenta con un capital para atravesar crisis político económicas.

## **Matriz FODA**

La información aportada por los integrantes de la cooperativa, se separa en cuatro categorías, en el Análisis Interno se agrupan las Fortalezas y Debilidades, y en el Análisis Externo, las Oportunidades y Amenazas. En la matriz se cruzan las cuatro categorías, resultando los pares: Fortalezas/Oportunidades, Fortalezas/Amenazas, Debilidades/Oportunidades y Debilidades/Amenazas. Para la toma futura de decisiones y la determinación de estrategias.

Matriz FODA		
		Análisis Externo
		Oportunidades
		<p>-La cooperativa es bien reconocida en el ámbito de la universidad de San Juan y en la provincia.</p> <p>-Se cuenta con un gran número de asociados que confían en la institución y en los proyectos que desarrolla.</p> <p>-Asociados con recursos.</p>
		Amenazas
		<p>-Financieramente al trabajar solo con los aportes de sus asociados, la cooperativa no cuenta con un capital para atravesar crisis político económicas</p>
Análisis Interno	Fortalezas	
	<p>-Administración ordenada, organizada por departamentos</p> <p>-Consejeros capacitados</p> <p>-Crecimiento controlado</p> <p>-Cumplimiento de las reglas estatutarias, de plazos y condiciones. Rendición periódica de la gestión.</p> <p>-Transparencia en la gestión: contrataciones, compras, adjudicaciones,...</p> <p>-Retribuciones, sueldos y honorarios en relación al valor del producto</p> <p>-Responsabilidad en lo realizado</p> <p>-No se realizan excepciones</p> <p>-El grupo prevé y/o corrige los problemas en su origen</p> <p>-Credibilidad en la institución por parte de asociados, interesados, instituciones bancarias, proveedores, subcontratistas, otras instituciones y comunidad en gral.</p>	<p><b>Fortalezas/Oportunidades</b></p> <p><b>es</b></p> <p><b>Maxi-Maxi</b></p>
	Debilidades	
	<p>-No se efectúa publicidad, se considera el "boca a boca"</p> <p>-Se realiza una selección proactiva del rumbo estratégico</p> <p>-La misión de la cooperativa está disgregado en el espíritu de personas que forman parte de la organización</p> <p>-No se recaba ni considera la información suficiente para estar al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, asociados, proveedores y la comunidad</p> <p>-No se hacen las inversiones suficientes para renovar la cooperativa en cuatro dimensiones:</p> <p><b>Dimensión física:</b> Reinvertir en las personas, las instalaciones y la tecnología.</p> <p><b>Dimensión espiritual:</b> Reafirmar constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la cooperativa. Renovar la misión.</p> <p><b>Dimensión intelectual:</b> Invertir continuamente en capacitación y desarrollo personal y profesional.</p> <p><b>Dimensión social.</b> Atender las expectativas emocionales de todos los protagonistas claves: empleados, asociados, proveedores, miembros de la comunidad, etc.</p>	<p><b>Debilidades/Oportunidades</b></p> <p><b>des</b></p> <p><b>Mini-Maxi</b></p>
		<p><b>Fortalezas/Amenazas</b></p> <p><b>zas</b></p> <p><b>Maxi-Mini</b></p>
		<p><b>Debilidades/Amenazas</b></p> <p><b>zas</b></p> <p><b>Mini-Mini</b></p>

Figura 26: Matriz FODA. Elaboración propia

## Acciones de mejoras factibles

ASPECTO	ACCIONES
<p><b>1. Planificación</b></p>	<p>Realizar un <b>análisis FODA</b> de la cooperativa</p> <p>Definir el <b>concepto y modelo</b> de la institución</p> <p>Definir la <b>Visión, Misión, Valores, Objetivos</b> estratégicos, considerando la cooperativa integralmente.</p> <p>Definir el <b>posicionamiento</b> y la <b>imagen</b> institucional</p> <p>Elaborar un <b>plan estratégico</b> a mediano plazo</p> <p>Diseñar un <b>plan de acción</b> a corto plazo</p> <p>Establecer un modelo de <b>control de gestión</b> integrado</p>
<p><b>2. Organización</b></p>	<p>Diseñar una <b>estructura</b> de funcionamiento alineada con la estrategia</p> <p>Determinar los <b>alcances y la responsabilidad en la toma de decisiones</b> entre los asociados y el consejo de administración de la cooperativa</p> <p>Optimizar la utilización de los recursos materiales y humanos, <b>integrándolos en todas las operaciones de la cooperativa.</b></p> <p>Asignar <b>a cada departamento un responsable</b> con una delimitación clara de las funciones y alcance de sus atribuciones</p> <p>Establecer <b>flujos de información y comunicación</b></p> <p>Integrar un <b>área de Recursos Humanos</b> para llevar adelante la gestión del personal de toda la cooperativa</p> <p>Adecuar la <b>infraestructura</b> edilicia, los servicios y las instalaciones para lograr un mejor funcionamiento general de la cooperativa</p>
<p><b>3. Procesos</b></p>	<p>Revisar los <b>procedimientos administrativos</b>, para determinar errores y realizar mejoras en los mismos</p> <p>Definir y estandarizar los <b>procesos claves</b></p> <p><b>Sistematizar e informatizar</b> los procesos más importantes</p> <p>Establecer <b>indicadores</b> y formas de medición de los procesos estandarizados</p>
<p><b>4. Asociados</b></p>	<p>Generar una <b>base de datos integrada de asociados</b> por tipo de producto y/o servicio ofrecido, y establecer una segmentación de los mismos</p> <p>Comunicar la <b>política</b> de la cooperativa, respecto de financiamiento y cobranzas.</p> <p>Ofrecer servicios adicionales a los asociados a fin de lograr su <b>fidelización</b></p> <p>Realizar <b>encuestas de satisfacción</b> en forma periódica y sistemática</p>
<p><b>5. Recursos Humanos</b></p>	<p><b>Gestionar</b> los recursos humanos, a través de <b>un área</b> definida en la estructura de la cooperativa</p> <p><b>Desarrollar al personal</b>, para lograr formar equipos de trabajo efectivos</p> <p>Realizar <b>reuniones periódicas</b> con el personal para comunicarles los objetivos de la cooperativa y comprometerlos con el logro de los mismos</p> <p>Elaborar un <b>Plan de Capacitación</b> del personal, de todas las áreas de la empresa.</p> <p>Establecer sistemas de <b>retribución por desempeño</b></p> <p>Elaborar y aplicar encuestas periódicas de <b>satisfacción del personal</b></p>

Figura 25: Plan de mejoras propuesto. Elaboración propia

## Capítulo V: Modelo Propuesto

El modelo propuesto desarrolla una serie de mejoras para garantizar que las cooperativas de vivienda se transformen en una herramienta más eficaz en la disminución del déficit habitacional. Para ello, desde lo disciplinar se entienden que son dos los aspectos esenciales: la participación del usuario y una administración más eficiente, aspectos que están fuertemente relacionados entre sí.

### V.1 Propuesta de participación del asociado en la cooperativa

La participación del asociado debe afianzar la estabilidad de la cooperativa, asegurando la continuidad de los emprendimientos, por medio de actividades prioritarias de prevención, fortalecimiento institucional, intervención de los interesados en actividades de concientización y finalmente en el monitoreo y evaluación de los proyectos.

Para el logro de los objetivos, las decisiones claves deben ser tomadas por los asociados, de forma libre y bien informados en cada una de las etapas del proceso, desde el conocimiento de su realidad, la identificación de los problemas, la asignación de prioridades, la programación de las acciones dentro del proceso de producción, hasta su seguimiento, evaluación y la permanente retroalimentación durante todo el proceso.

Ello supone propiciar la participación de los asociados en cada una de las siguientes instancias:

1. En la constitución de la cooperativa
2. Integrando el Consejo de administración
3. Asistiendo a las asambleas ordinarias y extraordinarias
4. A través de la sindicatura
5. En comisiones especiales
6. En el proceso de producción arquitectónica del emprendimiento

Los seis modos de participación propuestos, pueden ser incentivados con técnicas, actividades o sistemas de reconocimiento, que pueden ser planteados por el Consejo de Administración y aprobados en Asamblea. De acuerdo a las distintas teorías estratégicas respecto a las motivaciones analizadas, se sugieren las siguientes:

- Motivación de la afiliación y pertenencia:  
Estimular el orgullo y estima de pertenecer a la cooperativa con la organización de eventos tales como: celebración de festividades. Certámenes de logos y grafitis,

programas de mejoramiento de los espacios comunes, concursos para definir el nombre del barrio, calles y plazas, planes de actividades recreativas para las distintas edades, etc.

- Motivación del reconocimiento:

Reconocer a los asociados por su participación, asistencia, trabajo, colaboración y cumplimiento de sus obligaciones, en forma personal y pública. Esto produce sensación de logro, estímulo y autorrealización

- Motivación de la recompensa:

Se puede establecer un sistema de recompensas y sanciones por inasistencia o incumplimiento y constituir un fondo común para la realización de eventos o proyectos. Es importante el consenso y aprobación de este sistema para no generar disconformidad.

- Motivación de la equidad:

Es fundamental que todos los asociados, sobre todo el Consejo de Administración, tengan las mismas obligaciones y beneficios. Cuando se realizan excepciones, se pierde la credibilidad en la institución.

Estas actividades son a modo de sugerencia, ya que lo importante es que sean los propios asociados los que las propongan

A continuación se desarrollan el primero y el último de los seis modos de participación arriba mencionados, dado que son aquellos en los que es posible introducir mejoras sustantivas en relación a la participación en una cooperativa de vivienda.

### **V.1.1 Participación del asociado en la constitución de la cooperativa**

La necesidad y el deseo de tener la vivienda, es una de las motivaciones más poderosas para buscar la solución.

Cuando no se cuenta con la casa propia, una persona se puede conformar con lo elemental, pero generalmente solo un techo no brinda las condiciones necesarias para el desarrollo individual y familiar. Se puede alcanzar algo mejor, si se unen esfuerzos, ya que hay otros que están en misma situación; compartir la inquietud es el primer paso para un nuevo emprendimiento.

Las personas tienen potencialidades que se desarrollan o despiertan cuando se plantea un desafío en grupo, situaciones que parecen imposibles de cambiar o resolver se hacen factibles.

El comienzo de un proyecto grupal, es la idea o intención de lo que los iniciadores quieren realizar, el paso siguiente es la viabilidad del proyecto y el grado de adhesión que se logra, en

función de la consideración de las posibilidades ciertas que se puedan tener.

Es importante empezar haciendo las gestiones correctas, nunca se saben las proyecciones, nuevas alternativas o posibilidades que un proyecto por pequeño que sea, puede tener.

**Los primeros pasos:** Para empezar, hay que indagar si lo que se desea no está en el “mercado” con las características, calidad y costo adecuado. Cuáles serían las ventajas de realizarlo. La economía, el financiamiento, la definición de un producto adecuado a todos y cada uno de los interesados, la incorporación de servicios para el funcionamiento posterior, los menores costos por “cantidad”, la elección de un lugar especial.

En la reunión inicial se expondrá la idea de formar una asociación para autogestionar las viviendas. Los invitados al emprendimiento deberán considerar las premisas del cuestionario que se sugiere a continuación y que considera las siguientes condiciones:

- ¿Estamos convencidos de lo que queremos?
- ¿A cuántas personas le puede interesar el proyecto?
- ¿Tenemos conocimientos del tema o donde conseguirlos?
- ¿Estamos dispuestos a trabajar sin retribución?
- ¿Cuánta capacidad, tiempo, credibilidad y medios tenemos?

Si el emprendimiento está destinado a ser lo más inclusivo posible, entonces se debe utilizar el mayor número de vías posibles para informar sobre éste. En las redes sociales, artículos de periódicos, folletos, carteles, anuncios de servicios públicos, en la radio y la televisión así como también la presentación en la comunidad, contacto personal (cara a cara o por teléfono), correo, etc. Comenzar con las personas de los grupos que se conocen. Ellos ayudarán a hacer llegar la voz a sus amigos y a sus conocidos, quienes a su vez la continuarán pasando y además podrán ayudar a decidir dónde colocar más información. Debe asegurarse de que el mensaje sea simple y claro, en un lenguaje que sea entendible.

La reunión inicial debe ser abierta a cualquier interesado. El tiempo, el lugar y el estilo de esta reunión son importantes para asegurar que las personas estén deseosas de participar en el proceso que sigue. Algunos aspectos a considerar para que sea provechosa:

- Invitar en forma personal a tantas personas como se pueda. Es más probable que las personas asistan si conocen que alguien está interesado en que ellos estén ahí.
- Planificar el horario de la reunión de acuerdo a la conveniencia de aquellos que van a

asistir, más que lo que le conviene a la organización. En la noche, fines de semana, incluso realizar dos o más reuniones en horarios diferentes, hace posible la participación de más personas.

- Realizar la reunión en el lugar más conveniente y confortable para todos los interesados. Escoger un lugar que sea fácil de encontrar y llegar para todos.
- Proporcionar alguna comida y bebida. La presencia de la comida reduce la formalidad y hace las cosas más cómodas.
- Evaluar cuidadosamente quién dirigirá la reunión. Esta elección puede determinar cuántas personas desean involucrarse en el proceso de planificación.
- Posibilitar que todos en la reunión tengan la oportunidad de ser escuchados. Si se pide a las personas asistentes que participen en el proceso, ellos deben observar desde el principio cuán serio se es en relación a esto, y que sus ideas serán consideradas.
- La reunión debe concluir el próximo paso claro y todos deben saber cuál es. Nada desvía más el proceso de planificación participativa que generar entusiasmo y luego dejarlo sin definir.

Una vez iniciado el proceso de planificación tiene que ser mantenido. Los participantes tienen que continuar interesados, se debe proveer el apoyo cuando sea necesario, los conflictos tienen que ser resueltos, los métodos tienen que ser concebidos para mantener el proceso razonablemente eficiente, las metas y los plazos deben ser establecidos.

Este proceso debe ser supervisado para asegurarse que nada destruya lo que se está gestando. Encontrar la persona correcta para ocupar el puesto de supervisor es extremadamente importante. Tiene que ser capaz de comunicarse bien con todos los involucrados, poder ver el panorama general así como también los detalles, y manejar con cortesía los problemas interpersonales y de logística.

### **Acciones para iniciar un emprendimiento cooperativo**

Un proceso de planificación participativa, en el cual los interesados estén involucrados, es a menudo la forma más efectiva e incluyente de planificar un emprendimiento cooperativo. Un proceso participativo provee al grupo de un sentido de pertenencia y de apoyo a la intervención, además se necesita tiempo, cuidado, respeto mutuo, y compromiso.

Para empezar un emprendimiento cooperativo, se debe solicitar asesoramiento a la Dirección Provincial de Cooperativas, la que debe realizar un “Curso de información y capacitación” al

grupo de interesados.

También se puede requerir información al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, INAES y sobre el funcionamiento específico de las cooperativas de vivienda, se puede consultar a la Dirección de Cooperativas cuales son las activas.

Los asociados fundadores deben certificar su asistencia a los Cursos de Información y Capacitación y notificar con quince (15) días de anticipación la realización de la Asamblea Constitutiva.

Al poner el proceso en curso y realizar la invitación al emprendimiento, se debe tener cuidado sobre la persona y los métodos escogidos para convocar, ya que ambos pueden enviar mensajes sobre las intenciones y tienen un gran efecto sobre cuáles y cuántos interesados se acercarán.

Cuando se cuenta con la información necesaria sobre las características del sistema cooperativo, el grupo determina la fecha, hora y lugar para realizar la **Asamblea Constitutiva** y lo comunica con la antelación prevista a la Dirección Provincial de Cooperativas, para la fiscalización de la misma.

Una vez constituida la cooperativa, las ideas iniciales del grupo original, deben ser tratadas, ajustadas y aprobadas por una mayoría u órgano rector. Este órgano puede ser la Asamblea de todos los asociados, un grupo especial elegido para analizarlas, el Consejo de Administración o Técnicos especialistas.

Por último, el proceso debe mantenerse en el tiempo, de modo que el impulso no se pierda. Si se puede manejar un proceso de planificación que cumpla con estos requisitos, lo más probable es que se va a lograr una gestión con éxito, que realmente funcione y cumpla con las necesidades de los interesados

## **V 1.2 Participación del asociado en el Proceso de Producción de la Vivienda y su entorno**

### **Proceso de producción arquitectónica participativa**

El fin de la cooperativa es que el habitante sienta que al final se han cumplido sus anhelos, en la dimensión física, emocional y social. Que el resultado sea una respuesta y no una imposición. Para lograrlo, el proceso de producción arquitectónica participativa permite la intervención y control del asociado, futuro habitante durante el transcurso de todas las etapas, partiendo de sus necesidades en la toma de decisiones y la verificación final de su satisfacción residencial, en el habitar.



Figura 26: Participación del Habitante. Elaboración propia

### Como participa el futuro habitante en el proceso

El objetivo de una cooperativa de vivienda es la materialización de unidades habitacionales para sus asociados y la socialización del grupo para la posterior convivencia; para realizarlo, el Consejo de Administración debe trabajar organizadamente con los departamentos y la intervención de todos sus asociados. Para ello es necesario establecer los mecanismos de consulta, análisis y acuerdos durante todas las etapas de desarrollo del emprendimiento, con las decisiones, actividades y la verificación de los resultados por parte del futuro habitante.

### Participación del futuro habitante en el proceso de producción arquitectónica

<b>Etapas</b>	<b>Participación del Habitante</b> Decisiones	<b>Proceso de Producción Arquitectónica</b> Actividades	<b>Hábitat Residencial</b> Resultados
1- Definición ➡	Quienes somos ➡ Que queremos ➡ Donde lo queremos ➡	Conformación del grupo ➡ Elección Unidad Habitacional ➡ Estudio de la ciudad ➡	Futura comunidad El Producto Adecuado Elección del lugar
2- Programación ➡	Como lo queremos ➡	Análisis, propuestas y pautas ➡	Programa de necesidades
3- Diseño ➡	Lo que queremos ➡	Diseño participativo ➡	Proyecto Unidad Habitacional y Entorno
4- Ejecución ➡	Como se materializa lo que queremos ➡	Proceso administrativo y constructivo ➡	Materialización del Emprendimiento
5 -Uso y Verificación ➡	Lo realizado satisface lo que queremos ➡	Comprobación en el habitar ➡	Respuesta del producto Satisfacción Residencial

Figura 27: Participación del futuro habitante en el proceso de producción arquitectónica. Elaboración propia

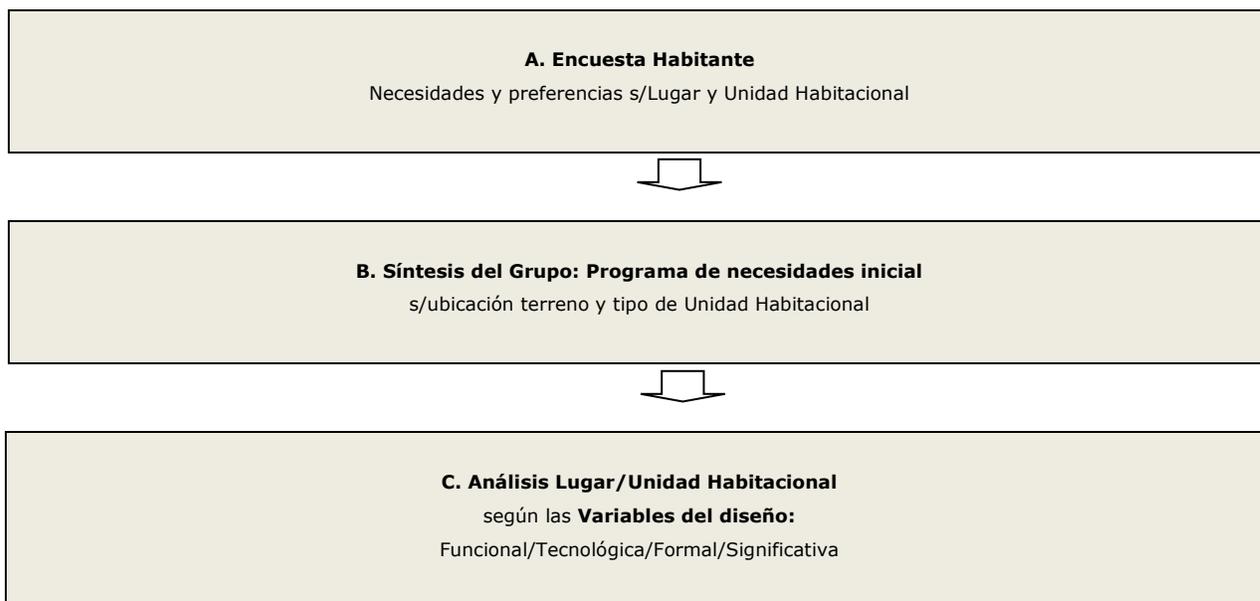
En las cinco etapas del proceso de producción del hábitat, el futuro habitante toma las decisiones importantes y el consejo de administración organiza las actividades necesarias para llegar a los resultados deseados

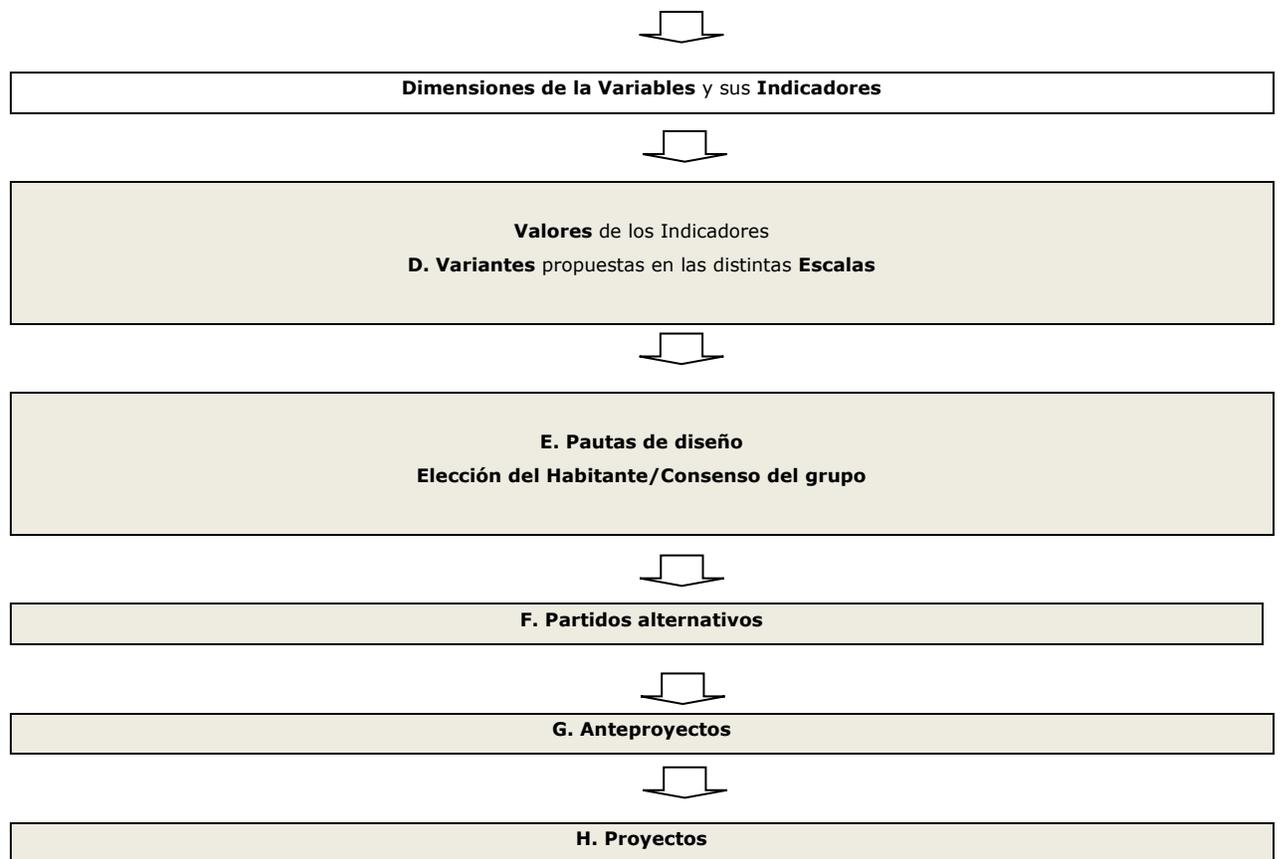
### **Diseño Participativo**

El diseño participativo, se efectúa sobre la base de los lineamientos elaborados por el arquitecto Eduardo Sarquís (2003), quien propone un Programa de Necesidades Complejo que dice: “*Se efectúa con los rasgos significativos, estableciendo ámbitos o lugares para realizar las actividades que den satisfacción a los imaginarios. Considerando los aspectos y componentes del proyecto, además de los datos mensurables u objetivos*”. De ellos surgen las pautas a partir de las cuales y con el asesoramiento de los técnicos, definen las diferentes variantes del proyecto arquitectónico en las distintas escalas.

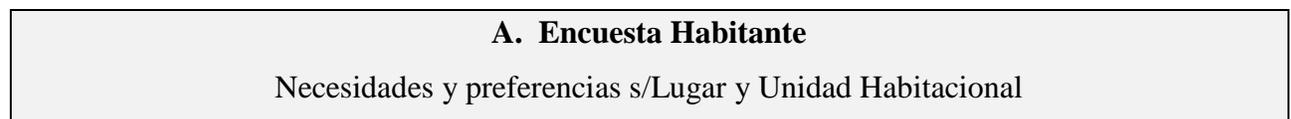
El **Diseño Participativo propuesto** se inicia con una **encuesta**, de ella surgen **las pautas**, que son la elección del habitante, según sus necesidades y preferencias sobre las **propuestas de Variantes** elaboradas por el arquitecto, que resultan del análisis de los **indicadores** de las **dimensiones** de las **variables** en el **diseño del Hábitat Residencial**, según las diferentes escalas del contexto.

### **Diseño Participativo**





## Desarrollo



**Encuesta:** Es la etapa inicial del proceso y la más importante, porque en ella se establecen las necesidades y preferencias de los asociados, sobre lo que quieren hacer y dónde. En ella se aportan los datos respecto a su constitución por grupo de convivencia, lugar de la ciudad donde prefieren vivir, actividades y el tipo de unidad habitacional que prefieren.

## Modelo de Encuesta

**A. “Quien soy”** Por grupo de convivencia (Dimensión sociocultural)  
Habitante..... Sexo..... Edad..... Ocupación..... Trabajo.....  
Actividades en la vivienda.....Pasatiempo/Hobbies..... Mascotas.....  
Participación en grupos sociales.....

**“Cuanto puedo pagar”** (Dimensión legal económica)  
Capacidad de pago por mes.....anual.....ahorro.....

**B. “Donde quiero vivir”** (Dimensión físico espacial)

**Escala 1 Sector Urbano**  
Qué lugar de la ciudad prefiero.....Porque?: Cercanía al trabajo.....Cercanía con familiares  
amigos.....Accesibilidad.....Seguridad.....Equipamiento urbano.....Imagen urbana.....

**Escala 2: Barrio/Conjunto**  
Vivienda en parcela individual.....Departamento en edificio.....  
**Tipo** de barrio: cerrado.....abierto.....Porque?.....

**Escala 3: Sector Barrio/Conjunto**  
Cercanía a espacios verdes.....Juegos de niños.....Pistas de salud.....Otros.....

**Escala 4: Parcela/Soporte**  
Espacios abiertos privados.....patios/jardines/balcones/terrazas.....

**C “Que Vivienda quiero”** (Dimensión físico espacial)

**Escala 5: Unidad Habitacional**  
Tipo: Vivienda.....Departamento.....Duplex.....Porque?.....  
Características: flexibilidad/Evolutiva...Materiales.....Imagen.....Actividades en el exterior.....

**Escala 6: Habitaciones**  
Que habitaciones necesito:.....

### B. Síntesis del Grupo

s/ubicación terreno y tipo de Unidad Habitacional

Realizadas las encuestas, con las respuestas de los integrantes del grupo se hace una síntesis en los distintos aspectos, para iniciar el análisis

#### A. “Quienes somos”

Información sobre el tamaño inicial del conjunto. El número de unidades habitacionales, que se puede ampliar. Cantidad y características de los habitantes por grupos etarios. Capacidad económica del grupo de convivencia

## **B. “Donde queremos vivir”**

**Escala 1: Sector Urbano.** De acuerdo a la preferencia de la mayoría del grupo se realiza la búsqueda de parcelas según los siguientes aspectos

- **Económico legal**  
Parcelas/Estado dominial/Precio/Forma de pago/Ocupantes....
- **Funcional**  
Terrenos/Ubicación/Tamaño/Accesibilidad/Equipamiento Urbano
- **Formal**  
Forma/Topografía/Niveles
- **Significativa**  
Paisaje natural y urbano/Hitos
- **Tecnológica**  
Características y constitución del suelo/Infraestructura/Equipamiento

### **Escala 2: Barrio/Conjunto**

Vivienda en parcela individual.....Departamento en edificio.....  
Tipo de barrio: cerrado.....abierto.....Porque?.....

### **Escala 3: Sector Barrio/Conjunto**

Cercanía a espacios verdes.....Juegos de niños.....Pistas de salud.....

### **Escala 4: Parcela/Soporte**

Espacios abiertos privados.....patios/jardines/balcones/terrazas.....

## **C “Que Vivienda quiero” (Dimensión físico espacial)**

### **Escala 5: Unidad Habitacional**

Tipo: Vivienda.....Departamento.....Duplex.....Porque?.....

Características: flexibilidad/Evolutiva...Materiales.....Imagen.....Actividades en el exterior.....

### **Escala 6: Habitaciones**

Qué habitaciones necesito:.....

Resumida la información, se comienzan a estudiar las dimensiones de las cuatro variables para el diseño arquitectónico del hábitat residencial del grupo.

## **C. Análisis Lugar/Unidad Habitacional**

### **Según las Variables del diseño**

Funcional/Tecnológica/Formal/Significativa

### **Variables que intervienen en el diseño del hábitat residencial**

Para el diseño del hábitat residencial, como lo plantean Litwin, Sorondo y Uriburu (1988) se analizan cuatro variables:

- **Funcional:** Esta variable considera “la organización de los espacios aptos para su necesidad de uso y de los nexos que los interrelacionan”. En las distintas escalas, los espacios pueden clasificarse en abiertos, semicubiertos y cubiertos. También en públicos, semiprivados y privados. Principales, secundarios y de servicio. Los nexos o circulaciones, pueden ser peatonales o vehiculares. Principales, secundarias y de servicio
- **Formal:** Variable donde se plantea y analiza la configuración de los espacios en relación a las características o atributos de sus elementos
- **Significativa:** Es el mensaje que recibe el habitante u observador de las características de la forma
- **Tecnológica:** Comprende la materialidad de la obra respecto al sistema constructivo (tradicional, prefabricado, mixto), sistema estructural, sistema de fundaciones. Materiales y revestimientos. Instalaciones. Cerramientos de aberturas, etc.

Cada una de estas variables se desagregan en dimensiones, según las tres escalas espaciales consideradas: sector urbano, barrio y vivienda. Ver ejemplo figura 28.

		Variables del diseño del hábitat residencial					
		Funcional		Formal	Significativa	Tecnológica	
		Espacios	Vinculaciones				
				Dimensiones			
Escalas del Proyecto	1- Sector Urbano	<b>Ubicación</b> en la ciudad <b>Usos del suelo:</b> Residencial/comercial/ industria <b>Equipamiento</b> urbano: Comercio /Salud/Educación /recreación/administración/Culto <b>Espacios Verdes</b> Parque/Plaza Espacios Libres	<b>Accesibilidad</b> y conexiones del sector <b>Red Vial</b> Jerarquía: Ppales./Secund./ Canal auto/ciclo vías Material pavimento <b>Red Peatonal</b>	<b>Tejido urbano</b> <b>Perfil urbano</b> Calidad Edificación	<b>Espacios significativos:</b> Canales/Nodos/Hitos/transición, límite, borde <b>Imagen</b> Paisaje urbano Jerarquía límites <b>Cualidades de la forma urbana:</b> color/ forma/text. <b>Apropiación esp. Público:</b> formas/uso /identidad/ Seg	<b>Infraestructura Redes:</b> agua/gas/electricidad/ cloacas/alumbrado/riego Nexos  <b>S° Comunitarios</b> Transporte/Recollcción residuos	
	2- Conjunto /Barrio	Estructura Espacios Públicos Equipamiento /Verdes Espacios Privados: residencial/comercio Esp. Semi Privados Bordes	<b>Accesibilidad</b> y conexiones Conjunto <b>Red Vial</b> Ppales./Secund./ terc. Ciclovías Estacionamientos <b>Red Peatonal</b>	Tejido urbano Perfil urbano Llenos Vacios	Espacios de encuentro U Vec. Imagen del conj acceso/árboles. Jerarquía material límites Cualidades de la forma: color/ forma /textura Apropiación esp. Público: formas/ uso/actividades /identidad/segur.	<b>Urbanización:</b> Infraestructura Redes: agua/ energía/ cloacas /Gas/Alumbrado/ Telefonía/TV Mov.suelo/calles mater/ veredas/ riego/arbolado Econ-Financ-Sist/ejec/ tiempos /costo/financ.	
	3- Manzana/ Sector	<b>Espacios Públicos:</b> Encuentro <b>Plazas</b> <b>Equipamiento Semipúblicos</b> Manz/Sect. Patio Veci <b>Privados</b> <b>Parcela/Soporte</b> <b>Comercio</b> Esp.Polifuncional	<b>Vinculaciones-</b> circulaciones <b>Vehicular:</b> Calles Principales/ secundarias <b>Peatonal:</b> Vereda/sendero Relación trama vial Espacios comunes de vecinos.	Forma /Tamaño Orientación de lote Relación barrio/conjunto Vereda/acequia/ arbolado  Mobiliario urbano	Relac. Parcela/ Soporte c/ Esp de encuentro <b>Imagen</b> del Sector acceso/árboles/mobiliario. Materialidad límites Cualidades de la forma: color/ forma /textura Apropiación: formas/uso/actividades/ident./segur.	Infraestructura Servicios: agua, gas, electricidad Asoleamiento Vientos / arbolado/ Aclimatamiento Protección <b>Energías alternativas</b> Mobiliario urbano	
	4- Parcela/ soporte	Cubierto Semicubierto Abierto	Accesos peatonal vehicular Servicio	Forma, Tamaño Orientación Retiros	Privacidad Relación interior/ exterior Asoleamiento	Orientación Estructura soporte Servicios	
	5 Unidad Habitacional	<b>Espacios-lugares:</b> Diurnos Nocturnos Servicio Variante /Crecimiento	<b>Vinculaciones</b> accesos circulaciones	Geometría Cubierta Alturas Las formas exte/ internas de los espacios Tamaño esp.	Imagen simbólica de mi morada Terminaciones personaliz. Materiales Luz Color	Sist constructivo Sist estructural Materiales Aclimatamiento. Ventilación. Asoleamiento Energías altern.	
	6-Habitaciones /espacios	<b>Diurnos</b> • Estar	Mobiliario Chimenea	Vinculación: acceso/ comedor /dormitorios Relación ext.	Tamaño Forma	Lugar reunión	
		Comedor Cocina	Mobiliario		En:línea/paralelo/ele/u	Terminaciones personalizadas Materiales Luz. Color	
<b>Nocturnos</b> Dormir					Privacidad Imagen Terminaciones personalizadas Materiales, Luz		
<b>Servicio</b> • Baños • Lav.		Comedor/ Lavadero				Energías no convencionales	

Figura 28: Variables del diseño del hábitat residencial. Elaboración propia

### **Variantes propuestas por el equipo técnico**

Los técnicos involucrados, analizan y proponen, en cada una de las escalas, el valor o rango de valores en cada una de las dimensiones de las variables analizadas. Sobre esas variantes el habitante realiza su elección, a través de una encuesta. Las decisiones que son mayoría en el grupo, se consideran **pautas para el diseño**.

Existen indicadores que tienen un único valor, por ejemplo las reglamentaciones de los códigos de edificación o las propuestas de sistemas estructurales realizadas por los especialistas, de acuerdo a las condiciones del lugar.

### **E. Pautas de diseño** **Elección del Habitante/Consenso del grupo**

Una pauta (del latín *pacta*, pl. de *pactum* “convenio, pacto”<sup>4</sup>) de diseño, es un convenio sobre la mejor respuesta a un determinado condicionante. En este proceso, las pautas de diseño son las elecciones de asociado-futuro habitante sobre el análisis y propuestas de los técnicos en las distintas variables analizadas.

Entonces, las pautas son una orientación para la definición del proyecto y generalmente no se puede cumplir con todas, ya que algunas se contraponen entre sí, por ejemplo seleccionar las mejores visuales al exterior con la mejor orientación para ventilación y asoleamiento. En estos casos el equipo técnico decide la más conveniente o plantea dos alternativas para el caso.

### **Análisis de Indicadores, pautas y alternativas de diseño por Escala**

A continuación se desarrolla el Modelo de Diseño Participativo en cada una de las escalas propuestas. Para su mejor comprensión se muestra en el proyecto habitacional en Lima, Perú, Suv12arquitectos. Rafael Ríos Mazuelos, Jorge Barboza.

---

<sup>4</sup> Diccionario de la Real academia Española

# 1. Zona Sector Urbano



1- Zona/Sector Urbano				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor de Variante	Elección Habitante Pautas de diseño
Funcional  Espacios/ lugares	<b>Usos del suelo</b> Espacios Libres <b>Equipamiento urbano:</b> Comercio/Salud/Educa/recreación/administración/Culto <b>Esp. Verdes:</b> Parque /Plazas	Disponibilidad Terrenos Ubicación. Tamaño. Estado. Densidad poblacional y edilicia Grado de desarrollo. Escala. Radio de influencia Escala Cantidad Calidad Radio de influencia Cantidad estado	Terrenos posibles Equipam. existente/co mpletar  Espacios verdes	Elige el Sector de la ciudad p/vivir Precio de la parcela  Escuela Comercio cerca Disponibilidad espacios verde
	<b>Vinculaciones/ circulaciones</b>	Accesibilidad <b>Red Vial.</b> Jerarquía : Ppales./Secund <b>Red Peatonal</b> Calles /Veredas/Senderos	Vías principales tráfico Material: pavimento/tierra. Estado Tamaño. Forma. Materialidad Secuencia y visión seriada	Global
Formal	<b>Tejido urbano</b>	Llenos Vacíos: grano/textura	Global	
	<b>Perfil urbano</b>	Siluetas y retiros	Síntesis perfil	
	<b>Tipología Edilicia</b> Calidad Edific. Antisísm	Destino/cantidad Mat./cantidad/Estado	Síntesis	
	<b>Crecimiento futuro</b>	Áreas: vacías/consol./recuper.	Global	
Significativa	<b>Espacios significativos</b>	Límite/borde/transición/Canales/Nodos/Hitos		
	<b>Imagen Paisaje urbano</b>	Área con borde/Vías con nodos/Nodos con hitos		sector por sus hitos/historia
	<b>Cualidades forma urbana</b>	color/ forma /textura		sector por su imagen
	<b>Apropiación esp Públ.</b>	Forma/Uso/Identidad/Segur.		Relación vecinal.
	Consolidación/ Crecimiento	Áreas: vacías/consolidación/ Recuperación		
Tecnológica	<b>Infraestructura</b> Redes agua/gas/electricidad/ cloacas/alumbr./riego	Nexos Existencia. Estado. Nexos Arbolado	Análisis	Infraestructura Nexos
	<b>Sº: Transporte/Recol</b>	Recorridos/frecuencia	Evaluación	Servicio de transporte

## 2. Barrio-Conjunto

### EMPLAZAMIENTO FINAL



2. Barrio-Conjunto				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor-Variantes Análisis y propuestas	Elecc. Habitante Pautas de diseño
<b>Funcional</b> actividades Programa de necesidades:	<b>Espacios Públicos:</b> Verdes Equipamiento <b>Privados:</b> Residencial Comercio Unión Vecinal Semi Privados	Cantidad, superficie, %  Parque/Plazas, juegos Escuela/policia  Parcela/Edificio Soporte Quiosco, Confitería, Librería Patios Vecinales Unión Vecinal	Código: FOS/FOT/Factib. U°  Programa Necesidades Barrio/Conjunto Unidades Habitacionales Equipamiento Comercio	Elige: Vivienda en parcela/ Dpto. en Edificio espacios verdes próximos y adecuados Comercios próximos. Deseo espacios de encuentro barrial
	<b>Circulaciones</b> Vehicular Peatonal	Calles Principales/secundarias Veredas/Bicisendas	Accesibilidad Conexiones	Estacionamient Bicisendas Veredas seguras
<b>Formal</b>	<b>Tejido</b> urbano	Llenos/ Vacios		
	<b>Perfil</b> urbano	Alturas	Secuencia alturas	
	<b>Relación manzana</b>	Relación Un. Hab.-Patio Vecinal-Plaza		
<b>Significativa</b>	<b>Imagen</b> <b>Espacios de encuentro</b>			Lugar Representación
	<b>Espacios deportes</b>			
<b>Tecnológica</b>	<b>Urbanización:</b> Redes: agua/energía/ cloacas/Gas/Alumbrado/ Telefonía/TV Mov.suelo/calles/veredas /riego/arbolado/Mobi.Urb		Económico-Financiero sist/ejec/tiempos/costo / financiación Nexos	

### 3. Manzana / Sector Vecinal

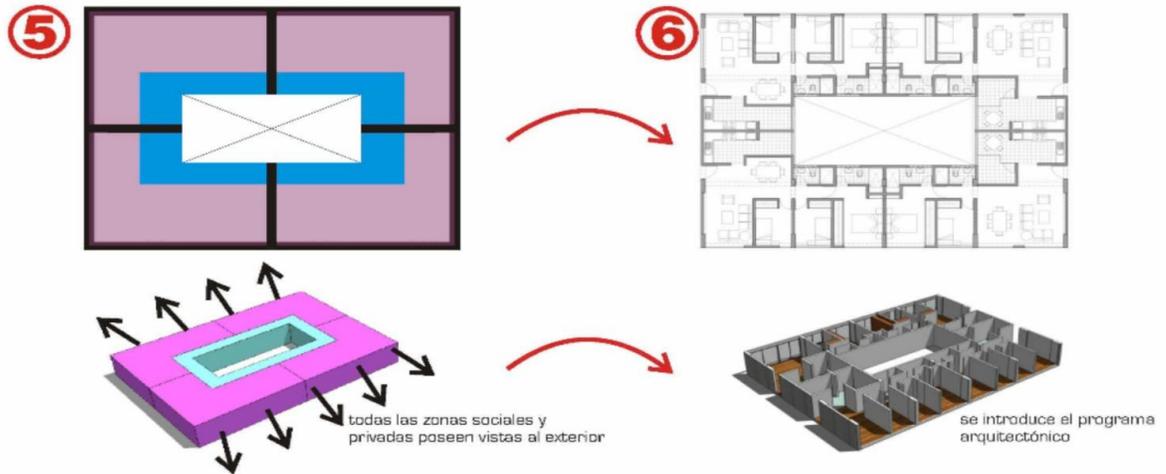
#### PLAZAS

son generadas por el emplazamiento de los edificios, cada una es la agrupación de programas que convierten a la plaza en un conjunto autosuficiente.



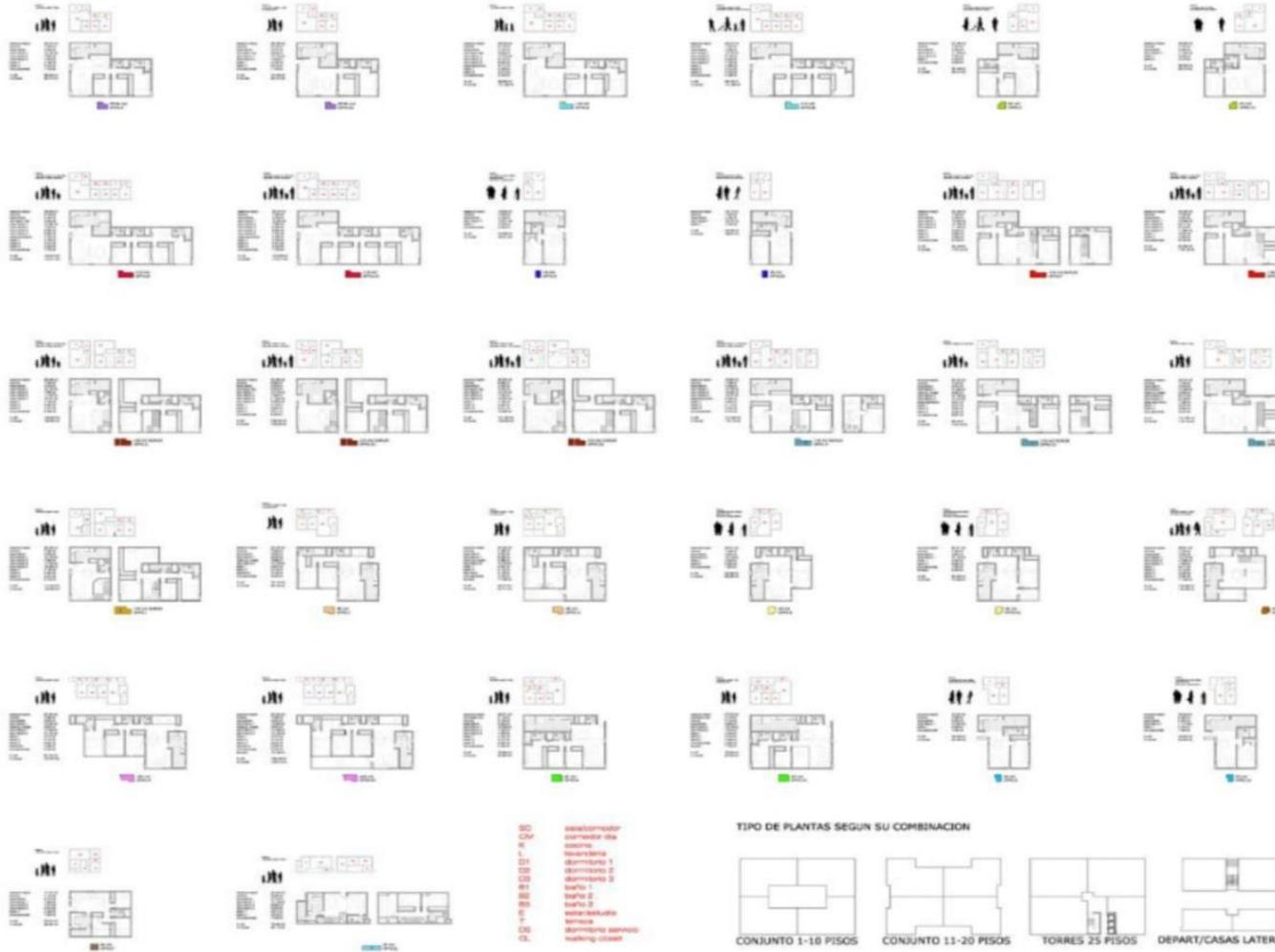
3. Manzana / Sector Vecinal				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor-Variantes Análisis y propuestas del Arquitecto	Elección Habitante Pautas de diseño
<b>Funcional</b> actividades Programa de necesidades :	Espacios Públicos. Plazas Comercio Semipúblicos Patios vecinales Manz./Sector Privados Parcela/Soporte Comercio/otros	Espacios comunes de vecinos. Espacio Polifuncional Juegos de Niños anfiteatro, Canchitas Pista de Salud Accesos lotes Relación trama vial	Relación Esp: Públ/semipubl/ priv. Actividades vecinales Mobiliario urbano	Elige: Manzana/Sector Vecinal Relaciones vecinales Reunirse, sentarse, Leer, deporte, salud, Jugar/música
	Circulaciones Vehicular: Principales/ Secund/estacionam.	Estructura vehicular peatonal Continuidad secuencia		Seguridad/estacionamie nto
<b>Formal</b>	Forma	Elementos espaciales		
	Tamaño	Pequeño/mediano/ grande Código Edif.		
	Orientación	Norte-sur/este-oeste		
	Relación Barrio/Conjunto Vereda/acequia/arboles			
<b>Significati va</b>	Relac Parcela/Soporte c/Esp públ.Privacidad	Filtros: publico/semipúblico/pri vado	Relación Un. Hab.- Patio Vecinal-Plaza	Espacios verdes próximos y adecuados
	Imagen del Sector/ Manzana	Límites		Imagen blanda/dura
	Materialidad límites Cualidades de la forma	color/ forma /textura	Variación/unidad/equili brio	
	Apropiación común Actividades: Reunirse, sentarse, leer, deporte identidad/ Seguridad	Esp. Polifuncional: Juegos de Niños anfiteatro, Canchitas, Pista de Salud, ceremonias		Comercios próximos Deseo espacios de encuentro vecinal Red informal seguridad
<b>Tecnológic a</b>	Servicios: agua, gas, electricidad	Servicios: agua, gas, electricidad /arbolado/ Aclimatamiento		
	Arq. Bioclimática	Asoleamiento/vientos Aclimatamiento Protección	Orientación Vegetación/Arboles	Considera importante la sustentabilidad?
	Energías alternativas	Calefacción solar		

## 4. Parcela/Soporte Contenedor



4. Soporte-Contenedor				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor-Variantes Análisis y propuestas	Elecc. Habit Pautas diseño
Funcional actividades Programa de necesidades	Espacios-lugares Cubierto	Tamaño parcela Departamento Galería	Superficie Modulación	Elige: Parcela - Soporte
	Semicubierto	pérgola Patio Jardín: árboles/arbustos/flores /huerta/pileta	Sectores: Fijos Sanitarios Móviles Tabiques Bordes: Expansiones	
	Abierto	Accesos peatonal vehicular Servicio pasillos	Circulaciones Verticales Horizontales	
Formal	Vinculaciones- circulaciones	Volumetría	Llenos/Vacios	
	Forma	Pequeño/mediano/grande Código		
	Tamaño	Norte-sur/este-oeste		
	orientación	Materialidad fachada	ciega/traslúcida	
	Relación manzana	Laterales/de frente		
Significativa	Retiros	Filtros: publico/semipúb/privado		
	Relación interior/ext	limites	envolvente	
	Privacidad	Orientación	Luz en espacios	
	Asoleamiento	Identidad/Estructura/Significado	Soporte-Conjunto	
Tecnológica	Imagen	Modulación/materiales		
	Materialidad Sist estru /construc	Ubicación	Plenos/Tabiques Sanitarios	
	Servicios: agua, gas, electric.	Orientación A°BCI	Protección	
	Asoleamiento	Orientación A°BCI	Protección	
	Ventilación	Protección	Vegetación/Arboles	
	Aclimatamiento	Calefacción solar	Domótica	

## 5. Unidad Habitacional: Departamento/Vivienda



5. Unidad Habitacional (Departamento-Vivienda)				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor-Variantes	Elec. Habitante
<b>Funcional actividades</b> Programa de necesidades :	Espacios-lugares <b>Diurnos</b> <b>Nocturnos</b> <b>Servicio</b>	Estar/Comedor/Cocina Dormitorios: 1/2/3/4 Baños/Cochea: simple/doble	Programa de Necesidades Según Habitante Grupo Familiar	Elige prototipo Departamento-Vivienda Según Grupo Familiar
	Vinculaciones accesos circulaciones	Accesos peatonal vehicular Servicio pasillos		Elige Mutar según cambios familiares
	Mutaciones	Dormitorios Estar	Prototipos	
<b>Formal</b>	Geometría	Pura/yustapuesta		
	Cielorrasos	Plana		
	Alturas	En perímetro	Llenos/Vacio	Elige expansión
	<b>Aberturas:</b>	Tipología cerramientos	Aberturas/Celosías	Elige cerramiento

	<b>Tamaño</b>			
<b>Significativa</b>	Imagen		Rustica/moderna/minimalista	
	Terminaciones paredes y pisos	Tipos de materiales	Cemento/Calcáreo/cerámico/madera...	Elige material
	Terminaciones	Tipos de materiales	Ladrillo/revoque pintado/salpicado col	Elige material
	Luz	Aberturas	Tipo/Tamaño/Forma	Elige aberturas
	Color	Paleta/material	Tierras/blanco/primarios	Elige colores
<b>Tecnológica</b>	Sistema estructural	Estructura pórticos/muros portantes		
	Sistema constructivo	Tabicamiento		Elige cantidad/tamaño de esp
	Materiales	Tipo de material	Ladrillo/piedra/ceramicos	Elige terminaciones
	Asoleamiento	orientación	Posibilidades orientación	Elige orientación
	Ventilación	orientación	Posibilidades orientación	Elige orientación
	Aclimatamiento Protección	Galería/pérgola/parasol/sombrillas		Elige piel
	<b>Energías alternativas</b>	Calefacción solar		

## 6.1 Espacio Habitación: Estar

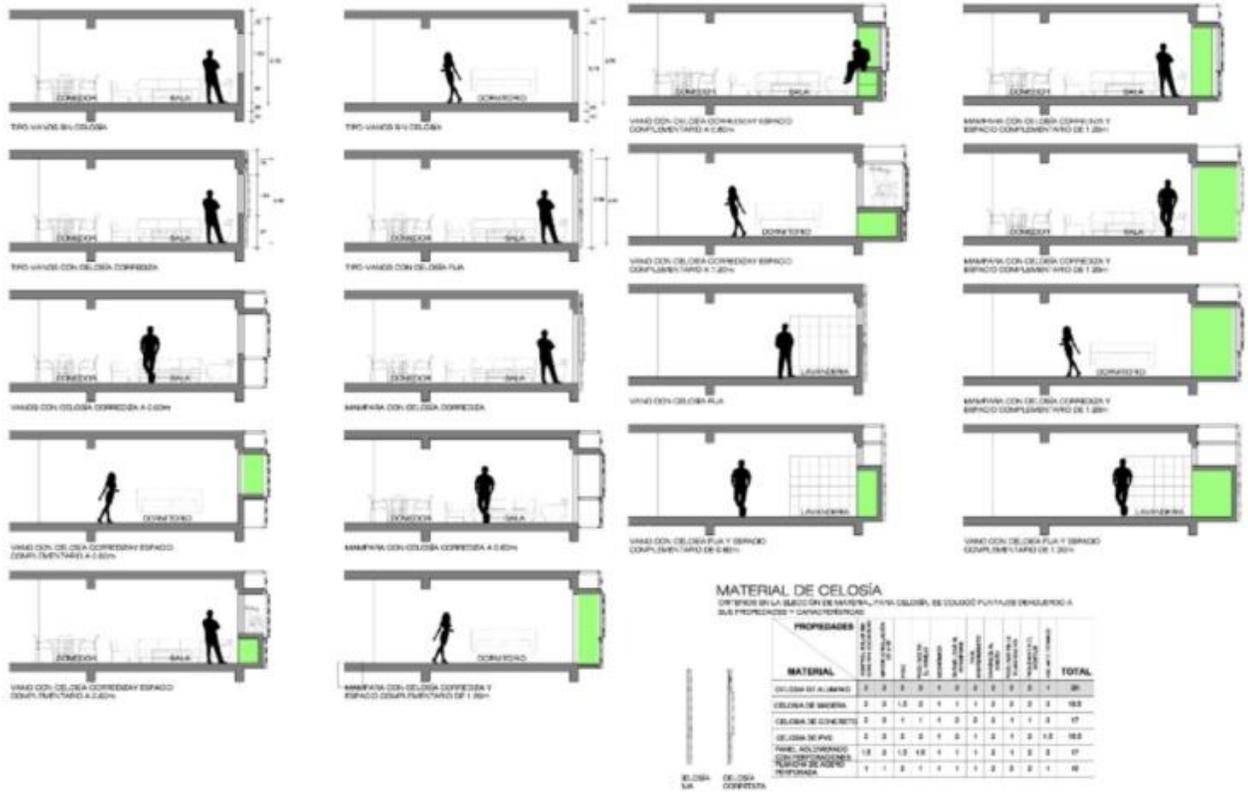
6.1-Habitaciones: Estar				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor-Variantes Análisis y propuestas del Arquitecto	Elección Habitante Pautas de diseño
<b>Funcional actividades</b> Programa de necesidades	Espacios-lugares Mobiliario	chimenea Sillones/ mesas/muebles/ equipos	Alternativas de ubicación	Elige de las alternativas De disposición de mobiliario
	Vinculaciones-circulaciones	Relación: Acceso/Comedor Pasillos		
<b>Formal</b>	Tamaño	superficie	m2	
	Forma	Cuadrada/rectangular		
	Alturas	Baja/media/alta	2,40m/2,70m/3,00m	
	Aberturas: Tamaño	Tipología cerramientos	Aberturas/Celosías	Elige cerramiento
<b>Significativa</b>	Terminaciones	Pisos	Cerámico/madera/piedra	
	Imagen	Rustica/moderna/minimalista		
	Materiales de terminación	Ladrillo/revoque pintado/salpicado col		
	Iluminación natural	Orientación Tamaño aberturas	este/norte/oeste/sur Pequeñas/medianas/grandes	
	Color en muros	Paleta	Tierras/blanco/primarios	Elige colores
	Revestimientos	Materiales naturales	Ladrillo/hormigón/piedra/madera	
	Ventilación natural	Orientación Tamaño aberturas	este/norte/oeste/sur Pequeñas/medianas/grandes	
	Aclimatamiento	Regulación luz solar	Galería/pérgola/parasol/sombrilla	
<b>Tecnológica</b>	Materiales terminación	Propuesta	alternativas en tabiques	Elige terminaciones
	Aclimatamiento Protección	Sistema de protección	parasol/sombrillas	
	Asoleamiento	Vanos y celosías	Tipo/Forma/Tamaño	Elige vanos y celosías

## 6.2 Espacio Habitación: Cocina

6.2 Habitación Cocina				
Variable	Dimensión	Indicador	Valor-Variantes Análisis y propuestas	Elec. Habitante Pautas de diseño
<b>Funcional</b> Programa de necesidades:	Equipamiento fijo: <b>Mesada</b>	Tipos  Mueble:Material/Cubierta/Color	Lineal/paralela/Ele/U  Madera/Plást.Granito/Plást.	Elige tipo de mesada  Elige material mueble mesada
	Espacio guardado: Alacenas	Ubicación	Sobre mesada/empotrada/bajo o ventanas	Elige ubicación alacenas
	Cocina	Tipo	Cocina/horno/anafe	Elige tipo de cocina
	Mobiliario Vinculaciones-con cocina Expansión terraza patio	Mesa sillas/Servicio/pasillos		
<b>Formal</b>	Tamaño			
	Forma	Lineal/paralelo/ele/U		
	Alturas	Baja/normal/alta		
	Aberturas: Tamaño	Peq./med./grand.		
<b>Significativa</b>	Terminaciones personalizadas	Revestimientos pisos		
	Imagen	Rustica/moderna/minimalista		
	Materiales de terminación	Ladrillo/revoque pintado/salpicado col		
	Luz	Orientación: este/norte/oeste/sur Tamaño abert: Peq./med./grand.		
	Color	Tierras/blanco/primarios		
<b>Tecnológica</b>	Asoleamiento	orientación		
	Ventilación	ventilación		
	Aclimatamiento Protección	Galería/pérgola/parasol/sombrilla/árboles		

## Ejemplo Variantes: Cerramientos de Vanos

### DETALLE DE CELOSÍA Y VANOS



## F. Partidos alternativos

Definidas las pautas de diseño, se elaboran los partidos alternativos. El partido es una respuesta totalizadora en términos generales al problema arquitectónico. Tiene en si la resolución de todos los elementos que hacen al hecho arquitectónico; esquema circulatorio, esquema de organizaciones funcionales, forma significativa, planteo con respecto al terreno, al clima, etc. Litwin, Sorondo y Uriburu. (1982).

Aunque en el análisis de las pautas el arquitecto recurrió al asesoramiento sobre aspectos específicos con los profesionales idóneos (agrimensor, ingeniero civil, abogado, etc.), cuando se elabora un partido, se vuelve a consultar, ya que algunas definiciones influyen de manera

sustancial en el proyecto.

## G. Anteproyectos

El anteproyecto es la síntesis de todas las ideas que forman el partido, respecto de las cuatro variables del diseño del hábitat residencial; formal, funcional (espacios y vinculaciones), significativa y tecnológica.

Se puede representar con plantas, cortes, croquis, perspectivas y maquetas, en forma gráfica, digital y física. Esta representación es muy importante para la interpretación de los interesados.

Los anteproyectos se exponen y analizan con el grupo. En esta fase es fundamental la participación, discusión y consenso de todos los integrantes, ya que es el paso previo al proyecto final y la ejecución. Si bien luego se pueden realizar correcciones, la economía en costos y tiempo es importante

## H. Proyectos

Con el anteproyecto aceptado por el grupo, se realizan los proyectos en tres etapas

1. Elaboración. Proyecto de urbanización e infraestructura del barrio o conjunto
2. Aprobación: Los proyectos se presentan a los organismos o entes correspondientes para su aprobación
3. Valoración: Cuando los proyectos están aprobados, se realizan los cómputos y presupuestos

### Escalas del emprendimiento

1. **Sector Urbano:** Obras de nexos de redes de agua, cloacas o gas, si los organismos lo requieren
2. **Barrio/Conjunto**
  - Mensura
  - Loteo y subdivisión
  - Planialtimetría
  - Movimiento de suelo
  - Red de riego arbolado público

- Red de energía y alumbrado público
- Red de cloacas y agua potable
- Red de telefonía

**3. Sector**

**4. Soporte**

**5. Unidad Habitacional**

**6. Habitaciones:** Planos de detalles por ejemplo de baños y cocinas

En el tiempo que se está pagando el terreno, se pueden realizar los proyectos necesarios para la urbanización, con profesionales habilitados y matriculados:

Todos estos proyectos son presentados a los entes correspondientes para su aprobación y pago de tasas

Con los proyectos se efectúan los cálculos de materiales y presupuestos de mano de obra. Los trabajos se pueden realizar por administración o subcontrato con un concurso de precio con empresas especializada.

V.2.6 Verificación
--------------------

La verificación por parte del asociado debe realizarse durante todo el proceso, en las distintas etapas:

- Definición: Desde la formación del grupo con la elección del lugar y la unidad habitacional
- Programación: Definición del Programa de necesidades Integral
- Diseño: Resultado de los proyectos en el diseño participativo
- Ejecución: Durante la materialización del emprendimiento
- Verificación: Comprobación en el habitar de las necesidades planteadas

**V.2.6 Verificación de la satisfacción residencial del habitante**

La satisfacción residencial positiva del habitante puede resultar de su participación en el proceso de producción y se evalúa a través de la percepción, uso y valoración de los componentes del hábitat

<b>Satisfacción residencial del habitante</b>		
<b>PARTICIPACIÓN del HABITANTE</b> en el <b>Proceso de Producción del Hábitat Residencial</b>	sobre los <b>COMPONENTES del HÁBITAT RESIDENCIAL</b>	<b>SATISFACCIÓN RESIDENCIAL del HABITANTE</b> desde
1. Definición 2. Programación 3. Diseño 4. Ejecución 5. Verificación	1. Físico espacial 2. Socio cultural 3. Político económico	1. Percepción 2. Uso 3. Valoración

Satisfacción Residencial Habitante sobre los componentes del hábitat

		<b>Satisfacción Residencial Habitante</b> Según características personales: Sexo/Edad/Grupo de convivencia/Educación/Trabajo/Ocupación			
		Percepción Sobre:	Uso	Valoración s/necesidades y aspiraciones	
<b>Componentes del Hábitat Residencial</b>	Dimensiones	Escalas/características			
	1.- Dimensión Físico espacial	Ciudad	Ubicación Accesibilidad Equipamiento		
		Conjunto Habitacional/ Barrio	Esp. de encuentro: comercio/deportes Áreas verdes próximas Contaminación visual Cerramientos/limites Mantenimiento/limpieza		
		Vivienda	Espacio por persona Nº de habitaciones Espacios p/distintos usos		
	2.-Dimensión Socio Cultural	Pertenencia Identidad	Identificación con los vecinos		
		Seguridad	Robos Peleas Drogadicción		
		Integración Social	Grupos en redes sociales Unión Vecinal Club deportivo		
	3.-Dimensión Legal Administrativa	Administración Control	Trámites de escrituración Fallas y vicios de la vivienda		

## Propuesta Encuesta Satisfacción Residencial

### Percepción sobre el Uso

### Valoración s/ necesidades

Bueno/Regular/Malo

#### 1.- Dimensión Físico espacial

##### En relación a la Ciudad

- Ubicación.....
- Accesibilidad.....
- Equipamiento.....

##### En relación al Barrio

- Esp. de encuentro: comercio/deportes.....
- Áreas verdes próximas.....
- Contaminación visual.....
- Cerramientos/limites.....
- Mantenimiento/limpieza.....
- Uso de los espacios públicos.....

##### En relación a la Vivienda

- Funcionalidad.....
- Orientación.....
- Ventilación.....
- Iluminación.....
- Aislación térmica.....
- Aislación acústica.....
- Aspecto-lenguaje.....
- Privacidad.....
- superficies de espacios abiertos .....
- Relación interior-exterior.....
- Accesos/patio anterior/Patio posterior.....

#### 2.-Dimensión Socio Cultural

- Pertenencia.....

- Identidad.....
  - Identificación con los vecinos.....
- Seguridad:
  - Robos.....
  - Peleas.....
  - Drogadicción.....
- Integración Social
  - Grupos en redes sociales.....
  - Unión Vecinal.....
  - Club deportivo.....
  - Prestigio/nivel cultural educacional de vecinos.....

### **3.-Dimensión Legal Administrativa**

- Administración.....
  - Trámites de escrituración.....
- Control
  - Participación Institucional.....
  - Detección de fallas y vicios ocultos en la vivienda.....
  - Arreglo de fallas en la vivienda.....

## **V.3 Propuesta para la Administración Eficiente de la cooperativa**

### **V.3.1 Administración Eficiente**

Como miembro de una sociedad y de un sistema económico global, una cooperativa, no es un ente aislado. Además de sus articulaciones internas, está sujeta a las interrelaciones con su entorno, que generalmente se caracteriza por un extraordinario dinamismo y complejidad.

La fuerte competencia, las variaciones del mercado, el avance de la tecnología y la globalización, entre otros factores, moldean un entorno inédito, que pueden hacer que hoy una cooperativa tenga éxito y mañana desaparezca. Los medios de comunicación, los lobbys, las entidades gubernamentales o los organismos sin fines de lucro no permiten márgenes para el error.

Para ello, existen maneras de dirigirla de manera responsable. Una correcta gestión debe tener

clara la misión de la institución y respetarla; prever crecimientos sostenibles, no desmedidos; comprometerse a proteger el medio ambiente; respetar los derechos de todos los actores involucrados; hacer inversiones conscientes; evitar la competencia desleal; eludir los deslices fiscales, ya sean los movimientos en negro o la evasión de impuestos; en definitiva, actuar respetando las normativas vigentes, y sobre todo para alcanzar los objetivos de la institución, se debe manejar una variable que es imprescindible, una administración eficiente.

### **A. La organización de la institución**

Desde el punto de vista sistémico, la organización de una cooperativa es una estructura donde las partes se interrelacionan para constituir un todo. Los elementos de la institución son los siguientes:

- **Personas:** Individuos que aportan a la organización sus conductas, motivaciones, expectativas, derechos, trabajo, y sus obligaciones.
- **Organización Formal:** Definida en el estatuto de la cooperativa, respecto de las funciones, tareas, responsabilidades, relaciones y toma de decisiones que tiene cada una de los órganos que integran la institución.
- **Organización Informal:** Relaciones entre los individuos sobre lo que no es necesario que intervenga nadie. Son las relaciones sociales, humanas, que se dan naturalmente.
- **Tecnología:** Constituida por las herramientas que usa la organización.
- **Entorno socio-económico y cultural:** Contexto donde se desenvuelve y se inserta la cooperativa y de donde recibe las imputaciones en que actúa

### **Órganos de la cooperativa. Toma de decisiones, responsabilidades y funciones**

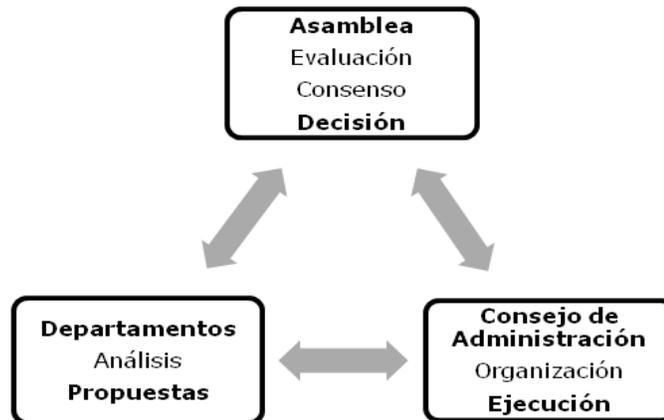
Considerando las disposiciones establecidas en la ley de cooperativas, el estatuto y reglamento interno de la cooperativa, se definen las atribuciones, funciones y toma de decisiones de los órganos que la componen, ellos son:



- **Asamblea.** Es responsabilidad de todos los asociados, decidir sobre la institución. Las mismas son importantes, complejas y en condiciones de incertidumbre, influenciada por el entorno y con la información suministrada por el Consejo de Administración y las síntesis aportadas por los departamentos. Estas decisiones institucionales son tomadas en asambleas ordinarias o extraordinarias, según se establece en el estatuto y en el reglamento interno de la cooperativa.
- **El consejo de administración** decide sobre las acciones directivas, de gestión, y financieras, que son intermediarias entre la asamblea y los responsables de los departamentos, además de sincronizar las actividades de la cooperativa con el entorno. El Consejo de Administración utiliza el modelo organizacional para la toma de decisiones, que son el resultado de procesos previstos, tanto a nivel general como en cada una de sus partes. Los procedimientos y procesos operativos existentes en la organización son la fuente de las decisiones y se basan en la información de los departamentos.  
Sus funciones son: formular planes y procedimientos considerando los recursos y determinando la ejecución. Establecer la comunicación dentro de la organización y fuera de ella, para lograr la coordinación necesaria, desarrollar los caminos con los que los departamentos lograrán los fines específicos y asignar los recursos a cada departamento.
- **Los Departamentos** trabajan sobre los aspectos funcionales, técnicos, operativos, financieros y de control. Las decisiones son programadas, con probabilidades conocidas y en condiciones de certidumbre. Todos los departamentos forman un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, un problema o acción en una de ellos repercute en los demás. También en cada uno de ellos se planifica, organiza, dirige y controla.  
En este nivel se realizan las tareas concretas de producción, es el centro de la

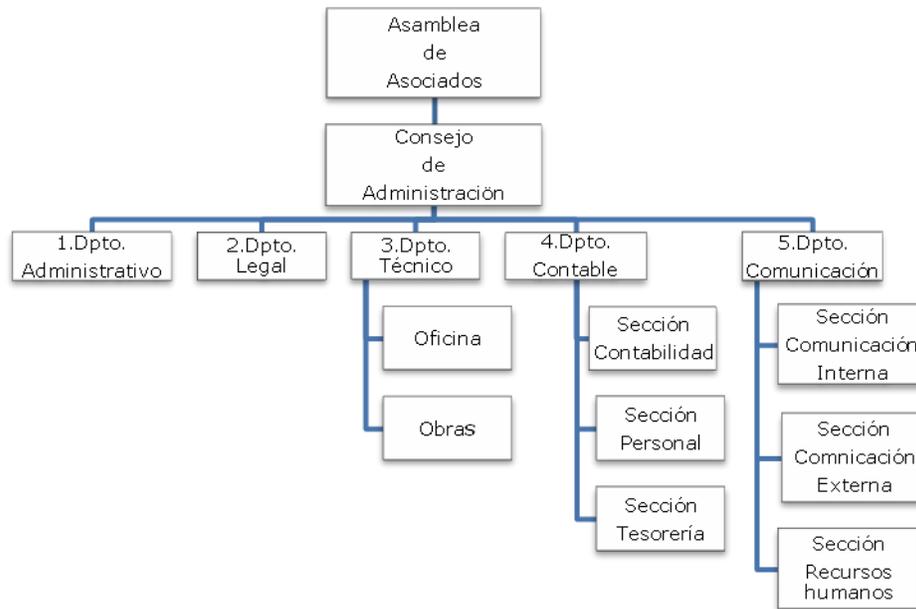
organización con la intervención directa e indirecta de todos sus miembros. Sus resultados son esenciales para la viabilidad de los emprendimientos la cooperativa.

### Interrelación de órganos y funciones



### B. Organización y Procesos

La organización de la institución se puede representar con el **Organigrama Funcional** de la misma. Este es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de la organización. Muestra la composición y relaciones de la estructura organizativa, respecto a las áreas de actividad y los niveles jerárquicos. Informa a los miembros de la organización acerca de su posición y relación con el resto de la estructura. Permite detectar fallas en el control interno, departamentalización, superposición de funciones, definiciones de responsabilidad, entre otras.



### C. División del trabajo y Departamentalización

El Consejo de administración debe tener en cuenta que el trabajo puede ejecutarse mejor mediante la subdivisión de las tareas, economizando energía y tiempo. Los objetivos de la división del trabajo son:

- Admisión de empleados con la calificación adecuada al cargo
- Minimización de los costos de entrenamiento
- Reducción de errores en la ejecución de la tarea
- Facilidad de supervisión
- Aumento de la eficiencia, incrementando la productividad

La subdivisión de tareas permite la departamentalización de las mismas

**Departamentalización:** Es agrupar las tareas o funciones en conjuntos homogéneos según un determinado criterio, atributo o propiedad. Departamentalizar por funciones, como lo afirma Chiavenato I. (1995), es agrupar las tareas similares.

**Tarea:** Toda actividad ejecutada por una persona en el desarrollo de su trabajo dentro de la organización. Es la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en la organización.

**Cargo:** Es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitivas. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecutan determinadas tareas específicas.

**Sección:** Está formada por un conjunto de cargos

**Departamento:** Es el constituido por un grupo de secciones

### **V.3.2 Departamento Administrativo**

Es el departamento responsable del manejo y registro de toda la documentación legal que avala todos los procesos. Realiza las acciones necesarias para ejecutar los procedimientos administrativos respecto a la planificación, organización dirección y control, además de otros como comunicación, información, decisión y resolución de problemas.

Los procesos administrativos deben estar analizados, estandarizados y sistematizados, documentando los que son claves.

El departamento administrativo está conformado de modo tal que atraviesa y apoya a toda la organización. Capacita y entrena al personal de contacto con los asociados. Evalúa el grado de satisfacción en forma objetiva, sistemática, regular y continua. Realiza planes de acción de mejora rápida y concreta de las insatisfacciones, y luego los implementa. Posee un proceso para el manejo y la resolución de quejas y reclamos Se disuelven las causas generadoras de las quejas. Posee un sistema de fidelización de clientes formal, consistente e innovador.

#### **Sistema administrativo**

Es la forma cómo se llevan a cabo las decisiones del consejo de administración, que se concretan por decisiones de menor grado y series de operaciones entre sus elementos.

Los elementos se deben integrar en forma coherente para que el sistema funcione correctamente.

Se interrelacionan en forma circular

- Estrategias o políticas
- Personas: El Consejo junto con el contador determinarán la cantidad y preparación de las personas necesarias.
- Tecnología: Soportes informáticos
- Procesos: Es una forma de hacer las distintas operaciones dentro de la organización. Generalmente están compuestos por numerosas operaciones que se realizan una detrás de otra.

Los sistemas administrativos deben tener las siguientes cualidades:

1. Oportunidad: Las operaciones que se realizan dentro de los procesos son oportunas.
2. Bajos costos: Que utilice la menor cantidad de recursos posibles.

3. Utilidad: La información generada debe ser útil para el control y la toma de decisiones.
4. Seguridad: Debe generar un ambiente de protección y seguridad para el patrimonio y los bienes de la empresa.

### **Tareas del departamento**

- Gestión Asociados: Contratos, Cesiones de derechos, verificación pagos, recibos, actualizaciones
- Citación asambleas, documentación Dirección. Cooperativas, INAES
- Promoción
- Confección de contratos
- Seguimiento y/o control de los estados de cuenta de asociados. Esto implica contactarlos para reclamarles algún mes impago y establecer encuentro con la tesorera para acordar formas de pago en caso de moras.
- Aplicación de índices de actualización de construcción en cuentas de asociados y comunicar a asociados variación de cuotas.
- Documentación Dirección de cooperativas (presentación y retiro de libros y notas)
- Redacción y presentación de notas en diversos organismos públicos.
- Comunicación a asociados.

### **V.3.3 Departamento Legal**

El Departamento Legal realizará el **control** de todo compromiso celebrado por el consejo de administración, con el asesoramiento, información y orientación técnico – legal a la organización, correspondiéndole:

1. Efectuar la recuperación de créditos y aportaciones en mora, conforme a las normas y disposiciones de la Cooperativa.
2. Informar de las gestiones de cobro realizadas al consejo
3. Coordinar la elaboración de documentos relativos a la compra-venta, etc.
4. Revisar la documentación legal a suscribir para reservar terrenos, verificar su estado dominial, pagar señas o arras, la formalización de contratos, etc.
5. Coordinar el manejo de los casos en cobro judicial, llevar con corrección y al día el expediente, mantenerse informado de su estado y de la etapa en la que se encuentran, las

gestiones realizadas, costas procesales pagadas y pendientes, plazos de vencimiento de las diligencias, etc., además deberá informar de éstos cuando se le solicite.

6. Colaborar en la elaboración y revisión de aspectos legales que la Cooperativa deba realizar, tales como: contratos de alquiler, contratos por adquisición de bienes y/o servicios, etc.

7. Asesoría en los procesos civiles, y otros. Dar inicio a las acciones legales de la naturaleza en defensa de la organización. Brindar asistencia en las actuaciones procesales a llevarse a cabo en los procesos en los que es parte la institución.

8. Otras actividades de índole administrativo que se le solicitaren.

### **Responsabilidad del profesional a cargo**

El profesional puede actuar asesorando o con un poder “ad hoc”, según se requiera y considere el consejo de administración. Sus honorarios se pueden establecer de acuerdo a la tipo, importancia y duración de su intervención.

### **Tareas del departamento**

Las tareas que realiza este departamento son:

- Preparación de contratos con: asociados, subcontratistas, proveedores, profesionales, empresas, etc.
- Redacción de convenios con organismos públicos o privados
- Atender reclamos judiciales de asociados, empleados u organismos
- Operaciones de compra-venta
- Términos de préstamos o subsidios
- Estudiar los requerimientos tributarios, junto con el contador
- Asesoramiento legal al consejo de administración, sobre cualquier tema jurídico

### **V.3.4 Departamento Técnico**

Maneja las variables tecnológicas que actúan dentro de la organización y hacen que los insumos se conviertan en bienes terminados. Trata la organización de los procesos y el desarrollo de las operaciones necesarias para lograr el fin estipulado. El objetivo es la eficiencia tecnológica. Los elementos que intervienen son los conocimientos técnicos, procesos, métodos de producción,

instalaciones, máquinas, equipos, herramientas y los materiales.

Este departamento opera íntimamente con el departamento administrativo.

La innovación o sea la incorporación de nuevas técnicas, materiales y procesos de producción e investigación y desarrollo. La función más relevante es la planificación y control de la producción, se determina el flujo que debe seguir el trabajo y las etapas que corresponden. Se calcula las horas de mano de obra, la cantidad de materiales y la maquinaria para ello, luego se verifica.

### **Tareas por secciones**

#### **Oficina**

- Proyecto. Cálculo. Presupuestos. Actualización de costos
- Contrataciones
- Compras
- Aprobación de planos.

#### **Obras**

- Dirección de obra
- Inspecciones
- Seguridad de obra

#### **Obrador y depósito**

El obrador y depósito es un servicio auxiliar de la construcción. Sus funciones son:

- Recibir para cuidar todos los materiales y suministros.
- Proporcionar materiales y suministros a toda la organización mediante solicitudes autorizadas.
- Llevar registros de almacén
- Controlar los materiales.
- Mantener el almacén limpio y en orden.
- Si el almacén no realiza su trabajo adecuadamente y no adapta su trabajo a la obra, se pueden retrasar los tiempos de ejecución.

### **V.3.5 Departamento Contable**

El Consejo de Administración requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad y estadística. No basta para estos efectos con la preparación de tales registros, sino que es preciso analizar, ordenar e interpretar la información que en ellos se contiene para formular juicios adecuados y actuar en consecuencia. A este fin, ha de adaptarse una organización capaz de responder del cumplimiento de este cometido.

#### **Profesional responsable**

Un contador público debe ser el profesional responsable del departamento de contabilidad, encargado de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos. De la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios.

Respecto a las funciones del contador, le incumben cuidar de que pueda disponerse de la información necesaria para el Consejo de Administración de la cooperativa. A tal fin, actuando de acuerdo con el estatuto y reglamento interno, tiene que elaborar lo siguiente:

- Los informes que requiera el consejo de administración, cuya preparación constituye uno de los trabajos más importantes.
- El Establecimiento de cuentas adecuadas, que servirán para la debida clasificación y análisis de la información. Sin ello es imposible obtener los datos de una manera sistematizada y exacta.
- Un sistema de registros diarios que sirvan de medio para hacer los pases a las cuentas. Dichos registros son indispensables para proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en las mismas.
- Los diferentes tipos de comprobantes de Diario, que han de obrar como medio para resumir los detalles y transferirlos desde el registro inicial al de recopilación.

La preparación de estos informes, cuentas, registros y comprobantes constituye todo el proceso de la contabilidad, desde que se inicia cada operación hasta que se refleja en los informes y su efecto final en la situación financiera de la empresa, con el Balance Anual que se aprueba en Asamblea Ordinaria.

El Contador organiza su departamento en distintas secciones, a cada una de las cuales asigna una parte del trabajo que tiene encomendado.

## **Secciones**

### **a- Sección contabilidad general**

La sección de Contabilidad General lleva, para los efectos de control, un registro sumario de la información obtenida y empleada por todas las demás secciones. Constituye, por tanto, la sección central de control a la que afluye ordenadamente el resumen de las cifras registradas al detalle en las demás secciones. Esta sección tiene a su cargo los siguientes particulares:

- El Mayor General, que contiene las cuentas de control para cada sección de la cooperativa.
- El Diario General como medio de pase para hacer los asientos en las cuentas de Mayor General.
- La preparación de los informes financieros que se establecen periódicamente.
- La preparación de informes específicos que requieran el consejo de administración o el síndico.
- La preparación de informes específicos que requieren las entidades gubernamentales. (AFIP, Dirección de Cooperativas, INAES, DGR, Municipio, etc).
- La preparación de comprobantes relativos a todos los cargos. Estos cargos pueden originarse en las transacciones de las distintas secciones así como en la misma sección de contabilidad general.
- Centralizar la información financiera.

Los documentos de las cuentas anuales a realizar por este departamento son:

- Balance: Contiene un resumen de las cuentas del patrimonio, los bienes y derechos que tienen posibilidad de ser valorados en unidades monetarias al cierre del ejercicio. En el debe figurar el activo de la institución formado por los bienes y derechos; y el pasivo constituido por las obligaciones y fondos propios
- Cuenta de pérdidas y ganancias: la cuenta de pérdidas y ganancias cuantifica la renta de la empresa y describe su formación. Ingresos y gastos del ejercicio, su diferencia es el resultado.

- Memoria: Completa la información contenida en el balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias. Detalla lo realizado en el año, según el plan de obras y... previsto

Estos tres documentos no se redactan al libre albedrío y ni uno puede ir sin el otro. La esencia de los tres radica en que deben formar una unidad, siendo la claridad la seña de identidad de su redacción y su objetivo es mostrar en forma fiel, la realidad económica la institución.

### **b- Sección compras**

Esta contabilidad es complementaria a la Contabilidad General y cuyo ámbito es el Departamento Técnico. Esta sección tiene a su cargo las gestiones de adquisición y entrega de los materiales, los suministros, las máquinas, las herramientas y los servicios necesarios para la instalación, la conservación y la producción de la organización.

La función es procurar que esos elementos se compren a un costo final compatible con las condiciones económicas que rodean a la partida comparada, salvaguardando el estándar de calidad y continuidad de servicio.

La Importancia de la sección, radica en que es una función primaria, ya que no se puede construir sin antes haber comprado. Además debe aconsejar a la organización sobre nuevos materiales, nuevas líneas de productos, variaciones de tendencias y condiciones financieras de compra.

#### **Funciones:**

- Localizar y seleccionar las fuentes de suministros de materiales.
- Conocer hasta con detalles los procesos y operaciones llevados a cabo en la organización.
- Procurar los materiales e insumos necesarios.
- Extender órdenes de expedición o de embarque.
- Control de cantidades y calidades pedidas son iguales con las recibidas.
- Aprobar facturas para su pago.
- Hacer reclamos por inconsistencias.
- Mantener registros.

#### **Clasificación de Compras:**

Las compras se clasifican de acuerdo a la mercancía que se compre:

- **Materia Prima:** Son los materiales fundamentalmente sin elaborar que se compran en

grandes cantidades. En general son los materiales con los cuales se construyen las obras. Por lo general se compran por contratos por un periodo considerable, es decir que se realizan compras adelantadas.

- **Suministros:** Los elementos necesarios para el funcionamiento de la obra. No entran en el producto, pero son necesarios para la construcción.
- **Aparatos, Equipos y Herramientas:** Comprende máquinas, herramientas, andamios, encofrados, etc. La solicitud de compras de estos elementos deben ser aprobadas por la dirección y se basan en especificaciones minuciosas.

### **Métodos de compras**

#### **Compras ajustadas a las necesidades:**

Sólo se compra cuando surge la necesidad, y la cantidad que se compra es sólo la necesaria. Se aplica para necesidades urgentes o artículos de poco consumo.

#### **Compras para un periodo futuro:**

Es una práctica usual en la construcción para la adquisición de artículos de consumo regular y en grandes cantidades, para reducir los precios. No deben establecerse períodos fijos para todas las compras, sino un periodo flexible e independiente para cada material.

#### **Compras según la situación del mercado:**

La que se efectúa según la situación del mercado, para aprovechar las fluctuaciones de los precios, cuando se tienen programas de construcción para periodos futuros.

#### **Compra sobre contrato:**

En este método se aprovechan los bajos precios en los materiales en el momento de firmar el contrato. Así se obtiene la ventaja del precio sin aumentar las existencias Este método se utiliza en los materiales para asegura el suministro continuos.

### **Costos**

- Todas las cuentas relativas a las operaciones del Departamento Técnico.
- Las hojas detalladas de trabajo que determina cada obra o pedido en particular.
- Registro de todas las actividades en el Departamento Técnico, es decir, la mano de obra directa, los materiales y los gastos de operación, etc.
- La preparación del análisis periódico de los gastos que refleje cada uno de los

departamentos.

- La supervisión de las requisiciones de salidas de materiales, herramientas y maquinarias, con objeto de hacer la clasificación necesaria para su asiento en los registros de costo.

### **c- Sección Personal**

La sección de Personal tiene a su cargo el siguiente trabajo:

- La elaboración y cálculo de las nóminas quincenales y mensuales.
- La preparación de liquidación bancaria de pago a los empleados y trabajadores de la cooperativa, de manera quincenal y mensual.
- Registro de ingreso egreso de personal
- Recepción de documentación para el ingreso de personal
- Comunicación a ART de accidentes
- Atención de visitas en oficina a asesor de ART
- Presentación de informes solicitados por la ART y el ministerio de trabajo
- Reglamentación Impositiva AFIP, Rentas
- Gremio, Ministerio de Trabajo

### **d- Sección de Acreedores y Deudores**

**Ingresos y Egresos:** La información que recibe esta sección se genera directamente en el Departamento Administrativo, el que tiene el ingreso de datos del Departamento Técnico. Es de la competencia de esta sección:

#### **Acreedores**

- Registro de las facturas de compras a pagar con la distribución contable de las mismas.
- Preparación de los comprobantes de pago para todas las facturas
- Preparación de cheques para el pago de comprobantes, que han de someterse a la firma de la gerencia financiera.
- Archivo de comprobantes pagados y de los pendientes de pago.
- Contabilización de los desembolsos de Caja Menor.
- Preparación de los comprobantes de diario destinados a la sección de contabilidad general, en los que se resume la distribución de todos los asientos registrados en esta.

### **Deudores**

- Carga de facturas a asociados en el sistema según esté acordado en contratos ya firmados.
- Carga de pagos efectuados en la cuenta bancaria.
- Atención de asociados para explicar estados de cuenta.
- Elaboración y cálculo de las facturas que se cursen a los asociados, previa inspección del pedido en el departamento técnico y contable.
- El Mayor de las partidas a cobrar, que contienen las cuentas de los asociados.
- La preparación de los extractos mensuales de cuenta que hayan de enviarse a los asociados y utilizarse como información para Tesorería.
- Realiza la gestión de cobranza vía telefónica, personal o notificación fehaciente.

### **e) Sección Tesorería**

Esta sección es la responsable del manejo del movimiento de fondos, para optimizar el rendimiento de los recursos. Sus funciones son:

- Cobro y depósito de cheques y efectivo
- Control de Cuentas Bancarias.
- Conciliaciones bancarias mensuales
- Establecer las previsiones precisas para atender los pagos.
- Recepcionar los movimientos bancarios y distribuirlos al resto de las áreas.
- Control y seguimiento de las condiciones bancarias pactadas.
- Relaciones con las entidades bancarias.
- Seguimiento y conciliación de las cuentas bancarias.
- Asegurar la liquidez.
- Proponer trasposos entre cuentas bancarias para optimizar su rentabilidad y no mantener saldos ociosos y onerosos.

### **V.3.6 Departamento comunicación**

Generalmente en inicio de una cooperativa los recursos son limitados y aplicados a las tareas principales, considerando que no es necesario destinarlos a la comunicación. Si bien, la misión de una cooperativa es lograr los objetivos de sus asociados y no competir con otras instituciones

o empresas que están en el rubro, para ser efectivos y estar actualizados se debe practicar el concepto de competitividad. Para ello, el camino para comunicar la imagen que la institución desea hacia todos sus públicos –personal de la cooperativa, asociados, no asociados, proveedores, organismos oficiales, entidades no gubernamentales e, incluso, la propia competencia, es uno sólo: la regulación de la comunicación con el establecimiento de pautas comunes similares en todos los estratos de la estructura.

### **Objetivos del departamento**

El objetivo del departamento Comunicación, es la gestión de la información, capacitar y contar con las herramientas adecuadas para que el equipo (el verdadero capital de la organización), esté vinculado, para alcanzar los planes de la institución.

El proceso de la comunicación es el resultado de un tipo de relación entre dos sujetos, en la que existe una intencionalidad y cuya eficacia dependerá del uso adecuado de los canales y de las concurrencias de condiciones favorables y una cooperativa no es ajena a uno de los célebres paradigmas del investigador estadounidense Harold Lasswell: es imposible no comunicar. Todo comunica y todos comunican.

Toda acción que se desarrolla una cooperativa, comunica siempre: los productos que elabora, la forma en que los materializa, sus asociados, su publicidad, la política de selección de personal, la vestimenta de sus empleados, la arquitectura de sus edificios; pero también la no información o su omisión también comunican. El no decir lo que sucede también ayuda a construir una imagen de la institución, edificada tanto de buenas como de malas noticias: cuando se produce un incidente, cuando es reconocida con algún galardón, cuando hay cambios en el equipo. Cualquier novedad o incidencia, cualquier actitud o decisión que se toma, sean o no comunicadas, acaban comunicando. Si la institución no habla, habrá alguien que lo hará por ella. Por ello debe proporcionar las herramientas idóneas para que la comunicación sea posible y lo más importante es que toda la organización, no sólo el departamento de comunicación debe estar involucrada.

### **Comunicación integral**

Una de las acciones esenciales es crear la identidad dentro del propio personal y conseguir la identificación entre los empleados. Para llevarla a cabo es necesario tener un plan de comunicación interna, cuyo origen sean los objetivos que se persiguen para crear la imagen

deseada y que ellos se ramifiquen todas las necesidades de comunicación de la empresa: canales, herramientas, capital humano, presupuestos, valores, formación, tecnología, material de apoyo, perfeccionamiento, etc. En estas actividades tienen que participar en conjunto y de manera armónica todos los departamentos y que todas las herramientas se inspiren en la misión de la organización. Al ser tareas que realizan varios departamentos de forma independiente, pero que persiguen un mismo objetivo, es vital que exista una coordinación y un control estricto de todo lo que se emite. Esta tarea le corresponde al departamento de comunicación.

### **Tareas del departamento**

- Crear una identidad institucional, o lo que es lo mismo, una personalidad y una filosofía propia, que se reflejan en cada una de las acciones de los colaboradores y en cada elemento de comunicación de la cooperativa.
- Definir la cultura de cooperativa hacia adentro, con el fin de establecer hábitos de trabajo estandarizados que permitan obtener mejores resultados con la misma fuerza laboral.
- Volcar, a través de un sistema gráfico, visual y de estilo, esa filosofía, esa personalidad y esa cultura, para transmitirla y difundirla entre todos sus públicos (internos y externos).
- Regular el ámbito laboral para mantener un clima de confianza y motivación.
- Dar voz y crear consenso entre los colaboradores de la empresa.
- Poder controlar situaciones de crisis.
- Promover la comunicación entre todas las escalas.

### **Comunicación interna**

La unidad de trabajo en una organización es la información. Es lo que la alimenta diariamente para que pueda funcionar, la materia prima para una efectiva toma de decisiones y es el factor más importante tanto para el éxito de la gestión como para una adecuada motivación de los involucrados.

El departamento de comunicación no sólo tiene incidencia en el diseño de los mensajes externos, en ser el contacto con los colaboradores, sino que también, por contar con personas especializadas en comunicación, encargadas de determinar criterios generales de comunicación interna. Es el responsable de establecer las pautas más técnicas, quien aporta definiciones, símbolos, identidad y creatividad.

Una buena gestión de la información favorece la obtención de los objetivos que la cooperativa se traza anualmente. Todos los colaboradores de la institución necesitan de ella para poder realizar su trabajo diario. Por eso, tenerla a mano, saber dónde buscar y contar con las herramientas adecuadas favorecen una mejor consecución de resultados.

### **La gestión de la información**

La esencia del plan de comunicación interna es un indicio del espíritu y los valores de la empresa, de aquello que prioriza y aquello que deja en segundo plano. De su implantación se deduce la política de recursos humanos y cuánta importancia se le da a la comunicación.

La cooperativa debe tener un plan de comunicación interna que establezca una política de los flujos de comunicación y darle igual preponderancia a la comunicación vertical y a la horizontal.

El Consejo y los Departamentos deben trabajar a la par, sin demasiados intermediarios, así sea una estructura grande o pequeña.

Hay que tratar de no caer en el error de que “información” es todo. Son los sucesos de relevancia cuya comunicación a un grupo de individuos puede ser de interés, ya sea para una toma de decisiones o para conocer la situación del entorno. Discriminar qué es información y qué no –para luego comunicarla al público correspondiente– es una buena manera de comenzar a administrar la información dentro del contexto de la cooperativa.

Para identificar qué es información y qué no, se puede clasificar la finalidad que persigue. Puede producirse por interés propio, por ejemplo para dar a entender una determinada imagen en su entorno, o por exigencias impuestas, formales o no, por los distintos actores que intervienen en la organización.

### **La comunicación a nivel interno.**

La gestión de la información a nivel interno, sirve para disminuir las barreras en la comunicación. Cuanto más grande es la organización, más barreras existen, por tanto, más coordinada debe estar su comunicación. Comunicando se persigue el objetivo de que todo el personal apoye el proyecto institucional y sea aquello que unifique al conjunto de la cooperativa: sus objetivos, su misión, sus medios, su personal y sus distintos órganos.

Con una correcta gestión de la información se consigue:

- La implicación de las personas, permitiendo un mayor conocimiento de la cooperativa,

así como las novedades que acontezcan. Se reduce la incertidumbre, la angustia y el estrés. Además, se da a entender que se valora al receptor, lo integra, reconoce su lugar dentro de la organización y refuerza la cohesión grupal.

- La armonía de las acciones de la institución, facilitando el cumplimiento de los objetivos generales. Una cooperativa que informa a todo su personal aquello que acontece y lo informa sin hacer diferenciaciones, ayuda a que todos sus componentes vayan hacia la misma dirección.
- Procurar un cambio en las actitudes, tanto en momentos de crisis como de éxito, la comunicación permite que se asimilen las modificaciones y favorezca el cambio cultural. Por ejemplo, comunicar a todo el personal una noticia positiva como la compra de una nueva maquinaria o incluso el descenso de los rendimientos, integra al receptor con los resultados y lo predispone para aceptar las nuevas directrices.
- Un aumento en la productividad. La comunicación interna, en este caso relacionada más al aspecto formativo, también contribuye a mejorar la calidad del trabajo de sus integrantes. Instrucciones, procedimientos y normas favorecen la optimización de tiempos y recursos.

### **El plan de comunicación interna**

Para que toda la comunicación interna sea coherente, vaya en una misma dirección y se relacione directamente con la comunicación externa, se ha de establecer un cimiento que lo soporte todo: el plan de comunicación interna. Este plan es la clave para gestionar correctamente la información que está relacionada con los mensajes que desde la cooperativa se emiten al exterior.

Este plan permite determinar objetivos de comunicación basados en la propia misión de la cooperativa. En su diseño deben estar implicados todos los departamentos. Primeramente, el Consejo de Administración es quien tiene que determinar los lineamientos más importantes, quien marca el camino a seguir y que luego los departamentos se encargarán de desarrollar de acuerdo a su especificidad.

### **Las herramientas**

Por más que se tenga una estrategia planificada y bien coordinada entre departamentos, si no existe una infraestructura efectiva y eficiente, el plan de comunicación interna no sirve de nada.

**Las herramientas a proporcionar pueden ser orales, escritas y audiovisuales.** Así mismo, se tengan o no los recursos suficientes, siempre hay un factor que no puede faltar: la voluntad. Las reuniones periódicas, la escucha y atención de las peticiones ya son una manera de proporcionar herramientas para la comunicación interna. Pero hoy la tecnología es determinante: quien no cuenta con ella para el diseño del plan tendrá mucho menos éxito del esperado.

Para una buena coordinación, los departamentos involucrados deberán definir un encargado de gestionar las herramientas, actualizarlas, solucionar problemas y tomar iniciativas. Lo recomendable es que sea, al menos, un representante de cada departamento.

El presupuesto que se asigna al desarrollo de herramientas de comunicación interna también es un indicio sobre la política, la misión y la cultura de empresa.

La estructura en la que se asienta el plan de comunicación interna son las herramientas con las que se cuenta. Para una adecuada gestión es bueno conocerlas, y también determinar quién puede hacer uso de ellas y cuál es el momento adecuado para emplearlas.

### **Herramientas de comunicación en la organización para llevar a cabo el Plan de comunicación interna**

Hoy la tecnología nos permite disponer de un gran abanico de posibilidades. Los soportes electrónicos y audiovisuales, junto con los sistemas de impresión masivos, son herramientas que permiten comunicar a un gran número de personas. Actualmente se puede explicar un tema complejo con sistemas digitales o también, toda la cooperativa puede estar enterada de una novedad gracias al correo electrónico. Los soportes del cual se vale una organización para comunicar son:

#### **Canales escritos**

- **Intranet.** Es un sistema de comunicación interna a través de la red Internet. Se trata de una página web a la que sólo tienen acceso los colaboradores de la empresa. Tiene la ventaja de la actualización diaria, la inmediatez y la posibilidad de recibir un feedback inmediato. Sin embargo, para su óptimo aprovechamiento es necesario dotarla de recursos humanos y tecnológicos que permitan una actualización diaria.
- **Boletín informativo.** Es una publicación de carácter mensual, bimestral o trimestral que da a conocer las novedades de la empresa. Se publica en formato digital (PDF) o impreso. Es importante que este medio respete la periodicidad que se propone desde el principio, ya que de otro modo los receptores pierden el interés o se olvidan de él.

- **Correo electrónico.** Sus ventajas radican en la inmediatez, en la posibilidad de compartir archivos y en el uso de otras funciones, como el calendario, la convocatoria a reuniones y la agenda. Por contrapartida, su uso desmedido genera una despersonalización que no favorece las relaciones humanas, porque muchas veces se envía un e-mail para comunicar algo que sería mejor decirlo personalmente o, a lo sumo, por teléfono. El correo electrónico tiene la desventaja de la ambigüedad. El consejo es no abusar de él y usarlo cuando sea estrictamente necesario.
- **Encuestas de opinión.** Sondeo en el que el Consejo de Administración puede conocer la opinión que de ellos tienen los integrantes de la organización. Debe ser anónima, preferentemente con predominio de preguntas cerradas y que tenga una periodicidad que se respete, se recomienda que su regularidad sea anual.
- **Organigrama.** Da a conocer la estructura de la cooperativa, desde el Consejo de Administración, hasta las Secciones de los Departamentos. Es conveniente que el organigrama esté disponible para todos los colaboradores y que se renueve cada vez que exista algún cambio en el equipo. Actualmente se está imponiendo el uso de organigramas interactivos, disponibles en formato digital, en el que es posible conocer el currículo de cada integrante junto con su fotografía. Es una manera de facilitar la tarea de los colaboradores y de favorecer la interrelación entre ellos, máxime cuando el equipo es numeroso.
- **Manuales de procedimiento o formativos.** Creados para optimizar ciertas actividades del trabajo diario, y con un uso eminentemente formativo, los manuales de procedimientos proporcionan pautas para estandarizar tareas y de esa manera, optimizarlo y hacerlo más productivo. Deben estar acompañados de cursos de formación y de apoyo permanente con especialistas en recursos humanos, caso contrario su incidencia en la mejora del trabajo es mínima. También se puede tener un guía de bienvenida para los nuevos integrantes, con esto se facilita el ingreso a la cooperativa, momento relativamente difícil para un nuevo empleado, se mejora el conocimiento sobre ella y es un elemento que el nuevo colaborador puede leer cuantas veces quiera para despejar dudas.
- **Libro de estilo.** De todas las herramientas escritas, ésta es la más compleja, ya que debe redactarse especialmente para la cooperativa y en la aprobación de su contenido han de

intervenir el Consejo de Administración y los responsables de los Departamentos. Se trata del manual de procedimiento de las comunicaciones de la institución y regula aquellas que se efectúan en el resto de canales, tanto escritos como orales y audiovisuales. Su objetivo es establecer pautas precisas de comunicación para establecer criterios comunes. Además, es una herramienta que ayuda a la búsqueda de datos de la empresa en general, porque también cumple la función de compendio de información referente a ella. Como un manual de procedimiento, la publicación de un libro de estilo también debe estar acompañada de cursos de formación y de un asesoramiento permanente, para un óptimo aprovechamiento.

## **Manuales**

En cualquier organización, las personas deben conocer sus responsabilidades, sus obligaciones y normas bajo las cuales trabajaran, pero además de esta información debe poder ser transmitida de una manera simple, directa y por un medio uniforme y a un bajo costo.

El manual es una herramienta de una organización formal. Son parte del sistema de comunicación y de información de la cooperativa que sirve como medio para transmitir las decisiones de la institución en materia de políticas, estructura y procedimientos.

## **Clases de manuales**

**Manual de Políticas:** Actitudes del Consejo de Administración en el planteo y resolución de las situaciones. Esas actitudes que son frutos de la experiencia y de decisiones previas, que deben ser comunicadas a lo largo de toda la organización, si se desea que las decisiones se ejecuten de acuerdo a un plan. Por lo general las políticas no se escriben, se manifiestan en un manual de políticas cuando modifica el organigrama y los procedimientos.

**Manual de Estructuras:** Es la conjunción del organigrama con su respectivo manual de funciones:

**Manual de Funciones:** Son los enunciados y descripciones de las funciones que le son asignadas a cada departamento y sección. Indica el **qué y el quién** debe efectuar las tareas.

**Manual de procedimiento:** Es la conjunción del cursograma con el manual de procedimiento propiamente dicho. Es la descripción detallada de operaciones repetitivas de la organización y que indica el **cómo y cuándo** deben realizarse las tareas.

Los modos de Circulación de los manuales, pueden ser: Selectiva, en el cual cada integrante recibe el manual que le corresponde; Abierta, donde cualquiera tiene acceso a la información y por áreas, que es medianamente restringido

La revisión de los manuales, se realiza por medio de reglamentos que se incluyen en ellos, si no pierden confiabilidad. La forma y los medios para realizarla es a través de suplementos, por reemplazos de páginas, etc.

### **Canales Orales**

- Reuniones departamentales. Aquellas que se organizan entre miembros de un mismo departamento, para tratar temas de trabajo o para solucionar inconvenientes de poca importancia sin que medien miembros del Consejo de Administración.
- Reuniones interdepartamentales. Las que se organizan entre miembros de dos o más departamentos. Aunque también se montan con fines laborales, su uso es frecuente para incentivar la interacción entre áreas, y para conocerse y mejorar las relaciones, especialmente si se trata de dos departamentos que trabajan en conjunto. Las reuniones informales (organizadas en otro ámbito que no sea en la cooperativa) facilitan la interrelación y provoca una reunión más amena.
- Reuniones de los responsables de departamento. Encuentros de “comunicación descendente” en las que los responsables comunican novedades del departamento o la cooperativa, presentan nuevos proyectos y pide feedback sobre el trabajo diario o la gestión de sí mismo.
- Grupos de proyecto. Actividades o reuniones destinadas a impulsar nuevas iniciativas en la cooperativa, para optimizar recursos y resultados. En estos grupos suele haber gente de diferentes departamentos, ya que se requieren de distintas competencias para llevarlo a cabo.
- Grupos de mejora. Son grupos especialmente creados para la búsqueda de soluciones a los problemas que surgen diariamente, especialmente los inconvenientes pequeños. Es una especie de comité que se preocupa de resolver pequeñas cuestiones, desde la compra de lamparitas para las oficinas hasta la redacción de una propuesta para actualizar el software de la cooperativa. Suele estar compuesto por colaboradores de cargos medios e inferiores.

### **Canales audiovisuales**

- Las presentaciones de Power Point o videos, son muy prácticas para presentar nuevos proyectos o para mostrar resultados. Son herramientas de apoyo, generalmente con fines formativos, muy útiles por su carácter didáctico. Se capta mejor la atención de la persona y puede estar apoyado con material bibliográfico o evaluaciones.

Todas estas herramientas deben ser reguladas por el departamento de Comunicación y el administrativo en conjunto, si ambos existen en la cooperativa.

### **Comunicación externa**

La identidad, la cultura institucional, la identidad verbal, la simbología gráfica, el logotipo, la identidad cromática, la misión, la infraestructura de la empresa; todo esto, que Joan Costa llama los vectores de identidad, valen tanto para la comunicación interna como para la externa. Si es que estos vectores ya han sido establecidos de antemano, el plan de comunicación interna debe respetar ciertas pautas y proponer otras relacionadas con su función, como por ejemplo determinar definiciones iguales para ser usados por todos los colaboradores y evitar así los mensajes fragmentados. Por el contrario, si cuando se crean estos vectores al mismo tiempo se establece el plan de comunicación interna (algo que suele ocurrir en las instituciones de nueva creación que planifican correctamente su comunicación, asesorados por expertos), tendrá estrecha relación con la constitución de la identidad de la cooperativa. Esta última posibilidad es la más recomendable, ya que si todo parte de un mismo punto, todos los elementos tendrán mucha más coherencia.

### **Sección Recursos Humanos**

Esta sección realiza la adecuada administración del potencial humano de la cooperativa. Sus principales funciones son planificar la selección, reclutamiento, inducción, formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal. Fija objetivos cualitativos en forma clara y luego evalúa los logros. Al personal se lo reconoce y recompensa cuando se logran los objetivos. Mejora el ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso y el involucramiento adecuado. Realiza encuestas de clima laboral en forma regular y objetiva. Trabaja en la motivación del personal con programas de incentivos y formación permanente, para mejorar la calidad laboral.

## **Calidad laboral**

La calidad laboral, se realiza con el fomento de la formación y de planes de motivación para conocer el desempeño diario de los integrantes y estableciendo las pautas para un plan amoldado a la realidad, a la práctica y al pulso cotidiano de la organización.

La meta es ser la base que regule la gestión de los recursos humanos, la aplicación de técnicas para mantener alta la motivación, la correcta gestión de la información, la provisión de herramientas para lograr comunicación efectiva o la disposición de cursos de formación. Se trata de la aplicación de técnicas dirigidas hacia los propios colaboradores de la empresa, con el fin de fidelizarlos, generar la identificación hacia la organización en la que trabajan y hacer que se sientan a gusto en ella. Su objetivo es claro, una persona que se siente cómoda, que se sabe valorada, que la tienen en cuenta, que es informada, que es motivada, trabaja más y mejor. Como consecuencia, los beneficios de la cooperativa aumentan.

Para ello una herramienta vital es la encuesta. Con ella se pueden conocer opiniones, valores, ánimos y motivaciones de los empleados, así como la conformidad con sus responsables, la comodidad, el ambiente de trabajo, las carencias, etc. Además las reuniones interdepartamentales pueden ser usadas como ámbitos de debate.

Programas de motivación: Es cierto que mantener informados a los colaboradores de la empresa, darles voz y proporcionarles herramientas para que se comuniquen es una manera de aumentar la motivación. Cuando la organización establece las estrategias de motivación de sus colaboradores, el plan de comunicación debe tener mucha relación en ello. No sólo para comunicar cuáles son las maneras de motivar, sino también para ayudar a determinar esos mismos programas.

Formación: Los planes de formación son, en cierta manera, parte de la motivación. Incentivar a mejorar el nivel de instrucción en el empleado, su especialización y estimular el conocimiento de las nuevas tendencias, hace que el tenga ganas de aplicar lo aprendido, se motiva y trabaja más y mejor. Otra tarea que debe llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos, es un seguimiento permanente de la formación, indispensable para saber el impacto y la efectividad de los cursos.

## Capítulo VI. Conclusiones

Entre las necesidades sociales básicas que se deben satisfacer, se encuentra la de una vivienda digna, ya que la misma tiene un rol fundamental en el desarrollo de las personas. Pero ni el sistema público ni el privado cubren el déficit en todos los sectores socioeconómicos.

El cooperativismo desde sus inicios a mediados del siglo diecinueve, con la práctica de sus principios de solidaridad, como empresa económica de propiedad común, gestionada en forma democrática, ha mostrado la generación de empleos y la respuesta a las necesidades de los asociados, reflejo de la esencia de su filosofía. Es por ello que este trabajo ha profundizado en la práctica del cooperativismo como sistema alternativo de producción de vivienda.

Esta tesis plantea que la óptima gestión de la construcción de su hábitat por parte del habitante, no es sencilla, pero tampoco imposible, utilizando el **cooperativismo** como herramienta válida para el acceso a la vivienda.

En el modelo de organización cooperativa, la **autogestión** y la **participación** son esenciales en su desarrollo, por ello deberán realizarse las aclaraciones conceptuales y prácticas necesarias para garantizar su permanencia y desarrollo en la gestión cooperativa. A tal fin, la **educación** debe estar encaminada a atender todos los desafíos que se plantean, entre ellos y como uno de los valores superlativos, la participación del asociado, estimulándola a través técnicas y estrategias motivacionales.

Sin duda alguna, es **la educación** la que fortalece de forma permanente los canales de participación que tiene el asociado. Es a través de esta herramienta implícita en la cooperativa como el asociado entiende de mejor manera que su aporte continuo (participación natural) no sólo contribuye a generar mayor capital social sino que es utilizado en la promoción de servicios, generación de ingresos y asignación del correspondiente excedente, de donde se alimentan los fondos sociales de solidaridad y educación.

A través de **la formación y la información** en la empresa cooperativa, el asociado comprende y se apropia de la necesidad de generar recursos al final del año que podrán ser utilizados en la revalorización de los aportes o en la generación de capital institucional, elemento descuidado y poco conocido como herramienta de gestión, autonomía económica, fortalecimiento empresarial y protección futura.

Los asociados deben percibir que el capital social los hace dueños y usuarios de una serie de privilegios, derivados de los servicios, pero que también tienen responsabilidades que se desprenden de la dimensión empresarial de la organización.

La **cooperativa no sólo es asociación, es también empresa** con todos los derechos y deberes que ello conlleva. Mediante un proceso continuo de educación, los asociados pueden manejar apropiadamente su participación en la relación de uso como segunda instancia de acceso a su propia empresa, pero aclarando que esta participación no sólo está referida al uso de los productos y servicios, sino al uso de todos los beneficios sociales, recreativos o culturales derivados de la acción colectiva social, propia de la forma cooperativa.

Por ello, en la **participación en la relación de uso se debe generar un proceso continuo de aprendizaje de forma tal que los asociados perciban a su organización como generadora de beneficios sociales y económicos de forma integral, beneficios que deben ser dispuestos y utilizados.**

La participación en la organización y la gestión no sólo es una opción que ofrece la cooperativa, sino una necesidad que debe ser abordada por los individuos en algún momento de su permanencia como asociados.

En la gestión no sólo es necesario el aprendizaje de herramientas, técnicas, normas o leyes, sino que debe primar sobre éstas la necesidad de generar conciencia de que lo que se administra y se gestiona es una empresa cooperativa, entendiéndola no como un simple instrumento para vender productos, generar ingresos y conseguir utilidades.

Es desde la educación cooperativa como se entiende que se administra, dirige, controla y planea para servir, entendido el servicio como el propósito fundamental de la organización y no un medio para generar excedentes, pero en relación con lo anterior, se debe comprender también que los excedentes son un medio para generar bienestar, proyección y estabilidad, y no el fin último de la gestión y la participación.

Los distintos ámbitos de participación cobran mayor valor cuando se analiza que este valor supremo, la participación, debe estar presente en todos los escenarios y espacios de tiempo de la cooperativa. Una cooperativa que limite la participación de los asociados perderá gradualmente su esencia y las ventajas propias de su modelo y especificidad; adicional a lo anterior, perderá la importancia de otros ámbitos tan importantes como la autogestión o la autonomía empresarial.

La autogestión permite que el **destinatario se involucre en el proceso de producción, con beneficios de carácter social, económico y ambiental.**

**En lo social**, el ejercicio de la participación da al emprendimiento la **dimensión humana** de los vínculos interpersonales de conocer, disentir, acordar y realizar con el otro. Estas prácticas ayudan a salir de la cultura narcisista y mejorar la posterior convivencia vecinal, barrial y ciudadana.

**En lo económico**, se optimiza la eficiencia de los recursos, con el diseño de una vivienda “a medida”, pensada para cada grupo de convivencia y realizada por sus dueños, sin los intermediarios que la encarecen. Además superando la escala individual, se optimizan los recursos y reducen los costos. Una cooperativa con una **estructura pequeña** es más controlable y permite mayor la motivación de sus participantes, ya que en la pequeña empresa, la propiedad privada es natural, fructífera y justa.

**En lo ambiental**, a diferencia de los programas de gobierno y los desarrollos inmobiliarios privados, que tienen otros objetivos, el futuro habitante bien informado puede decidir sobre los beneficios de realizar una **arquitectura sustentable y bioclimática**, en la consideración de las condiciones del entorno donde se construye, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el menor impacto ambiental. También, con la conformación de distintos grupos se logra la ocupación de terrenos de diferentes escalas, completando el tejido urbano de la ciudad.

Reconociendo las ventajas del cooperativismo, para que el sistema sea efectivo, la condición fundamental es **la participación** de todos sus miembros durante el proceso completo de producción del emprendimiento; es necesario proponer, inducir y mostrar el beneficio de involucrarse, con las ventajas económicas y sociales de encontrar la solución grupal a los problemas individuales. Con esta modalidad la satisfacción del usuario no es el grado de cumplimiento de todas sus necesidades, sino la sensación de haber influido en las decisiones.

El enfoque participativo **considera al habitante como eje en la conformación del hábitat**, con un **proceso de diseño arquitectónico** con propuestas posibles, a través del análisis de las distintas dimensiones de sus variables, para que cada futuro habitante y todo el grupo puedan acceder a un proyecto que satisfaga sus necesidades, preferencias y posibilidades actuales y futuras; de esta manera, son los propios habitantes los que intervienen y deciden cómo deben ser sus espacios.

Esta **propuesta de** modelo para mejorar la gestión de las cooperativas de vivienda, desarrolla tres aspectos fundamentales:

**Participación del Asociado en la institución cooperativa:** se propone que la **participación** debe afianzar la estabilidad de la institución, asegurando la continuidad de los emprendimientos, por medio de actividades prioritarias de prevención, fortalecimiento institucional, intervención de los interesados en actividades de concientización y finalmente en el monitoreo y evaluación de los proyectos.

Los modos de participación pueden ser: en la constitución de la cooperativa, integrando el Consejo de Administración, participando de las asambleas ordinarias y extraordinarias, a través de la sindicatura, en comisiones especiales y en el proceso de producción arquitectónica del emprendimiento

**Proceso de Producción de la vivienda y su entorno con la participación del asociado:** el objetivo de la cooperativa es que el habitante sienta que al final se han cumplido sus anhelos, en la dimensión física, emocional y social. Para que el resultado sea una respuesta y no una imposición, el proceso de producción arquitectónica participativa permite la intervención y control del asociado, futuro habitante, durante el transcurso de todas las etapas, partiendo de sus necesidades, en la toma de decisiones y la verificación final de su satisfacción residencial, en el habitar.

El proceso de producción se desarrolla en **etapas** y considerando las distintas **escalas** del hábitat residencial.

Las Etapas son los distintos momentos del desarrollo del emprendimiento, con una evolución lineal y a la vez retroalimentada. Ellas son: Definición, Programación a través del Programa integral de diseño, Pautas y Variantes, **Diseño Participativo**, Ejecución y Verificación

Las Escalas del emprendimiento son: Zona/Sector Urbano, Barrio/Conjunto, Sector, Soporte, Unidad Habitacional y Habitaciones o espacios

**Propuesta para la administración eficiente de la cooperativa:** se considera la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y del conocimiento de la organización, para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la cooperativa, obteniendo el máximo rendimiento, con un producto de

alta calidad en relación al costo.

El Consejo de administración debe tener en cuenta que el trabajo puede ejecutarse de forma más eficaz mediante la subdivisión de las tareas, economizando energía y tiempo, mediante la departamentalización de las mismas.

Agrupando las tareas o funciones en conjuntos homogéneos, se proponen cinco departamentos: Administrativo, Legal, Técnico, Contable y Comunicación, con la descripción de las actividades, cualidades, cargos y responsabilidades

Por sobre la búsqueda de una solución al problema de alcanzar la vivienda propia, la práctica del cooperativismo, lleva en su esencia el **“hacer con el otro, confiando en el otro”**; saliendo del individualismo que lleva a un eventual desinterés y abandono de los asuntos públicos, con la comodidad del reclamo y la espera de la respuesta externa.

Esta práctica permite desarrollarnos individual y comunitariamente, procurando el bienestar de todos, con las satisfacciones del logro común que no da el personalismo. Dejando la queja de las situaciones económicas y políticas, somos coautores de nuestro destino y el de la sociedad, interviniendo en la vida comunitaria, analizando y aportando nuestros talentos.

Así, se puede desarrollar una moral comunitaria, por encima de las prácticas comerciales basadas en los intereses y beneficios económicos, recurriendo a una ética de compromiso y de confianza en el otro, en la amistad y en el trabajo en común.

De esta manera orientamos nuestras acciones en un proyecto social, activando nuestra voluntad en una empresa que traspase los límites del individualismo, sumado esfuerzos y compartiendo ideales, buscando una respuesta colectiva a nuestras necesidades y problemas personales.

Recomendaciones:

**El cooperativismo sigue siendo un excelente modelo** como opción o alternativa valiosa a seguir. A fin de desarrollarlo y fortalecerlo debería procurarse:

- Realizar y demandar una mayor **promoción** del sistema, respecto a sus bondades y beneficios, bajo el cumplimiento del quinto principio cooperativo, que se refiere a la educación, formación e información, desde las instituciones, el sector de gobierno y las universidades

- Difundir **información bien estructurada que sirva de base para evaluar experiencias exitosas o no exitosas**, como herramienta para mejorar los procesos de desarrollo y fortalecimiento de las actuales y nuevas cooperativas.
- Mejorar la **integración de las cooperativas** en federaciones, para trabajar de manera unida, para optimizar la **capacidad de negociación con los organismos estatales**, a fin de promover más y mejores políticas públicas para el sector.

En materia de legislación cooperativa, separándolos según el ámbito interno o externo de las cooperativas, especialmente en relación con el Estado se deben procurar los siguientes aspectos:

**En el ámbito interno:**

- **Financiamiento:** un problema de mucha importancia, respecto a la manera de crear las condiciones para que las cooperativas superen su proverbial dificultad para capitalizarse y al mismo tiempo, mantengan estable su nivel de capital.
- **Administración:** asegurar una administración ágil y eficiente, capaz de respuestas rápidas en un mundo altamente competitivo, sin por ello sacrificar el gobierno democrático.
- **Organización:** posibilidad de que las cooperativas flexibilicen su estructura organizativa y se vinculen entre sí y con empresas de otro carácter jurídico para poder tener presencia efectiva en el mercado. Celebración de contratos de colaboración empresaria y participación en empresas comerciales.
- **Asociados:** mecanismos que aseguren una relación efectiva con los asociados y garanticen la fidelidad y el compromiso de éstos con la cooperativa, especialmente con miras a emprendimientos de volumen significativo y largo aliento.

**En el ámbito externo:**

- **Naturaleza:** reconocimiento de la naturaleza propia de las cooperativas y consiguiente regulación legal acorde con sus peculiares características.
- **Constitución legal:** agilización del procedimiento para la constitución de cooperativas, eliminando trabas y requisitos burocráticos, especialmente para pasar del régimen de la

autorización gubernamental al régimen de la inscripción.

- **Contralor público:** reducción de la injerencia del Estado, limitándola estrictamente al control de legalidad, y reforzar el autocontrol cooperativo.
- **Autonomía:** intensificación de la importancia del estatuto y las normas internas de las cooperativas, reduciendo las reglamentaciones y exigencias estatales.
- **Igualdad de tratamiento:** eliminación de todo trato discriminatorio hacia las cooperativas, poniéndolas en igualdad de condiciones con las empresas de otro carácter. Permitirles acceso a todas las actividades en igualdad de condiciones con las demás.
- **Régimen fiscal:** asegurar a las cooperativas un tratamiento impositivo que tenga en cuenta su naturaleza y su finalidad.

## Bibliografía

- ADER J.J. "Organizaciones". Edit. Paidós. 1999
- ALLES Martha. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" Ed. Gránica, 1º edición 6ª reimpresión, 2004
- ALVAREZ Hector. "Principios de Administración". Edit. Educós. 1996
- AMÉRIGO, María. "Satisfacción residencial. Un análisis psicológico de la vivienda y su entorno". Edit. Alianza. Madrid.1995
- AZCÁRATE Pablo y ZAMBELLI Rubén. "El nivel socioeconómico en la Argentina, 2015. Estratificación y variables". Observatorio social de SAIMO, Julio 2015.
- BACHELART Gastón. "La poética del espacio" Fondo cultura económica. FCE Argentina, 2000
- BEJAR Elena. "Autonomía y dependencia: la tensión de la intimidad" Revista Española de Investigaciones Sociológicas.1987
- BORUDIEU Pierre. "Las Estructuras sociales de la economía" Edit. Manantial, Buenos Aires, 2001
- BOURDIEU Pierre. "Las Formas de Capital". *Poder, Derecho y Clases Sociales*. 1983
- BOURDIEU Pierre. "La distinción. Criterio y bases sociales del gusto". Edit. Taurus 2012
- BRESSER PEREYRA Luiz Carlos. "Estado y mercado en el nuevo desarrollismo". Nueva Sociedad N°210. 2007
- CARLI Cesar Luis. "Los Misterios de la arquitectura". Colección Ciencia y Técnica. UNL
- CASTELLS Manuel. "La Era de la Información". Vol. I La Sociedad Red. Edit. Siglo XXI. México.1999
- CHIAVENATO Idalberto "Introducción a la teoría general de la administración" Mc Graw Hill. 4º Ed. Colombia 1995
- CORAGGIO José Luis. "La política urbana metropolitana frente a la globalización". Revista EURE Vol. 23, no. 69. 1997
- CRACOGNA Dante, et al. "América latina: economía y cooperativismo", Intercoop, Buenos Aires,1978
- CRACOGNA Dante. Prólogo "La legislación cooperativa en los Países Andinos, México, Centroamérica y el Caribe", ACI Américas .2009
- DAVIS Keith y NEWSTROM. John "Comportamiento humano en el trabajo". Edit. Mc. Graw-Hill. México. 2003
- DEIANA Susana, et al. FAUD. UNSJ. Argentina. 2007

- DE LA PUENTE Patricio, MUÑOZ Patricia, TORRES Emilio. “Un marco conceptual para la definición del hábitat residencial urbano” Dpto. de Sociología, Fac. de Ciencias Sociales, U. Chile, Santiago. 1989
- DE LA PUENTE Patricio, Jaime MATAS, RIVEROS Fernando. “Valores socioculturales y hábitat residencial urbano”. Instituto de Estudios Urbanos, PUC., Santiago, 1987.
- DE LA PUENTE Patricio, MUÑOZ Patricia, TORRES Emilio. “Un marco conceptual para la definición del hábitat residencial urbano” Dpto. de Sociología, Fac. de Ciencias Sociales, U. Chile, Santiago. 1989
- DE SOLA MORALES Ignasi, “Territorios”. Gustavo Gili, 2002
- DE ZUANI Elio. “Introducción a la Administración de Organizaciones”. Editorial Maktud. 2002
- DI PAULA Jorge. “La vivienda popular en las Facultades de Arquitectura” Boletín INVI n° 27, Vol. 11, Chile, 1996
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 23ª Edic. 2014
- DYER Wayne W. “El cambio” Edit. Debolsillo. 2011.
- ELEB Monique, DEBARRE Anne. “Architectures de la vie privée”. Edit. Hazan. 1999
- FERNÁNDEZ ARENAS José A. “El proceso administrativo”. Edit. Diana. México. 2006
- FERNÁNDEZ LORENZO Pablo. “La casa abierta.” Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid, 2012
- FERNÁNDEZ WAGNER Raúl. “El sistema de la vivienda pública en la Argentina”
- FREIRE Paulo. “Educación y participación comunitaria. Nuevas perspectivas críticas en educación”. Barcelona: Paidós. 1994
- FROMM Erich. “Del tener al ser” Edit. Paidós Nueva Biblioteca.
- GIBSON, Ivancevigh y Donnelly. “LAS ORGANIZACIONES. Comportamiento, estructura y proceso”. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Chile. 2001
- GROTTOLA Leonardo. “Neo – desarrollismo y rol del Estado (Argentina 2003 – 2010)” Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG) / CONICET
- GRUPO ADUAR. “Diccionario de geografía urbana, urbanismo y ordenación del territorio” Barcelona. 2000
- GUISAR Rafael “Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones”. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana: México. 1998

- HARAMOTO Edwin. “Sistema medición satisfacción beneficiarios vivienda básica: síntesis del informe de consultoría”. Instituto de la Vivienda – División Técnica de Estudio y Fomento Habitacional”. MINVU, FAUUCH, Santiago, Chile. 2002
- HARVEY David. “Urbanismo y desigualdad social”. Edit. Siglo XXI. España. 1979
- HEIDEGGER. Martin “Construir, pensar, habitar”. 1951
- JIRÓN Paola et al. “Bienestar habitacional. Guía de diseño para un hábitat residencial sustentable”. Instituto de la Vivienda. FAU/U de Chile. 2004
- KOONTZ Harold y WEIRIRCH Heinz. “Administración”. Edit. Mc. Graw Hil. 11° Edición. México
- KOONTZ Harold y WEIRIRCH Heinz. “Administración: una perspectiva global”. Editorial: MCGRAW-HILL. México. 1998
- LIRIO Sandra Milagros. “Informe N° 416-DPC-2017” Directora Provincial de Cooperativas. Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social. Gobierno de San Juan. 2017
- LITWIN B., SORONDO R. y URIBURU. J. “Pasos hacia una metodología de diseño” Edit. Belgrano. Buenos Aires 1982
- LOREAU Dominique. “El arte de simplificar la vida”. Edit. Books4pocket
- LO VUOLO Rubén. “¿Una nueva oscuridad? Estado de Bienestar, crisis de integración social y democracia.” Edit. Ciepp, Miño y Dávila. 1998
- MACHADO RODRÍGUEZ Darío. “Diagnostico Organizacional” Edit. Alfaomega. 6° Edición. 2005.
- MARX Carlos. “El Capital”, Capítulo III
- MASLOW Abraham. “A Theory of Human Motivation”. 1943
- MINTZBERG Henry, QUINN Brain. “El Proceso Estratégico”. Editorial PHH-1996
- MOGROVEJO Rodrigo, MORA Alberto y VANHUYNEGEM Philippe. “El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible”. La Paz, 2012.
- MOLINA CAMACHO Carlos. “Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción” Caracas, Venezuela. 2003.
- MORA Y ARAUJO Manuel. “La Estructura Social de la Argentina: evidencias y conjeturas acerca de la estratificación social”, citado en el documento: “Comisión de Enlace Institucional: NSE 2006”
- MÜNCH GALINDO Lourdes . “Fundamentos de administración”. Edit. Trillas. México. 1997

- MUNFORD, David "Lectures on Curves on an Algebraic Surface". Princeton University Press, 1966.
- NAHOUM Benjamín. "Una historia con quince mil protagonistas. Las cooperativas de vivienda por ayuda mutua uruguayas". Compilado, Intendencia Municipal de Montevideo-Junta de Andalucía. Segunda edición, 2008
- NEWMAN William. "Programación, Organización y Control". Ediciones Deusto. 1962
- PEREL V, CASCANTE J., MESSUTTI D. "Administración General" Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1996
- PINEDA *et al.*, 1994:21-26, citado por Coque, 2002
- REPETTO Nicolás. "Cómo nace y se desarrolla una cooperativa. Historia de El Hogar Obrero, Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito Ltda". INTERCOOP Editora
- RESTREPO Luis Fernando Acevedo. "Hábitat, ciudad y territorio" Universidad Nacional de Colombia. 2013
- RIVERA CRESPO Omayra. Tesis Doctoral "Procesos de participación: proyectar, construir y habitar la vivienda contemporánea". Escola D' Arquitectura La Salle Universitat Ramon Llull. Barcelona. 2011
- ROMERO Gustavo, MESÍAS Rosendo, et al. "La participación en el diseño urbano y arquitectónico en la producción social del hábitat. CYTED – HABYTED - Red XIV.F, México. 2004
- SAFA P. "De las historias locales al estudio de la diversidad en las grandes ciudades: una propuesta metodológica". En Globalización e identidad cultural. Bayardo y Lacarrieu (comp.). Ed. Ciccus. Buenos Aires. 1997.
- SANOFF Henry. "Programación y participación en el diseño arquitectónico". Barcelona: Ediciones UPC, 2006
- SARQUÍS Jorge. "Itinerarios del Proyecto: la investigación proyectual como forma de conocimiento en arquitectura". Ed. Nobuko. Buenos Aires. 2003
- SASSEN, SASKIA.: "Las ciudades en la economía global". Banco Interamericano de Desarrollo., Barcelona. 1997
- SCHUMACHER, E.F. (1973). "*Small is beautiful*". Madrid (España) Tercera reimpresión 2001. Edit. Hermann Blume
- SEPÚLVEDA OCAMPO Rubén. Investigador Responsable: "Sistematización teórica conceptual en el marco de un Sistema de Información en Vivienda (SIV)". Concurso FAU 2004. INVI FAU U de Chile. 2005.

- SEHTMAN Alejandro. “¿Dónde está lo local? Un análisis de las recientes políticas nacionales de construcción de viviendas”. Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín. 2016
- SILVA DÍAZ Javier Andrés. “Educación para la cooperación. La empresa cooperativa una alternativa posible para el desarrollo”. Fondo Universitario I.A.C., CIEC, Colombia. 2012
- SKINNER B.F. “Mas allá de la libertad y de la dignidad” Edit. Hakett Publishing. 1971
- STEPHEN Robbins. “Administración Teórica y Práctica”, Edit. Prentice Hall- 5 Edición
- STONER James y FREEMAN Edwar. “Administración”. Edit. Prentice Hall- 6° Edición 1994
- STONER James A.F, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel R.. “Administración”. Edit. Prentice Hall. México. 1994
- SVAMPA Maristella “Trabajo, Integración social y Sociabilidad: los dilemas de la Argentina de hoy”, Instituto de Ciencias. Universidad Nacional de General Sarmiento. Revista Punto de Vista, n° 67, Buenos Aires. 2000
- TERRY George. “Principios de Administración”. De CECOSA. México
- TOSONI, María Magdalena. Tesis doctoral: “Las organizaciones sociales y la participación de los sectores populares. El caso de los barrios del sudeste del Municipio de Godoy Cruz, Mendoza” Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, 2013
- TURNER John. F. C. “Vivienda, todo el poder para los usuarios”. Ediciones Blume. Madrid.1977
- VUOTTO Mirta. “La economía social y las cooperativas en la Argentina”. Recuperado de [http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/46\\_5\\_fenix38%20baja.pdf](http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/46_5_fenix38%20baja.pdf).
- WEBER Max. “Economía y Sociedad”, Fondo de Cultura Económica”. México. 1963
- WORLD BANK. “Argentina, de la insolvencia al crecimiento”. 1993
- WERTHER William y KEIT Davis. “Administración de Personal y RRHH”. Edit. Mc. Graw Hill
- ZOIDO F. “Geografía y ordenación del territorio”. Didáctica de las ciencias sociales, N° 16

### **Referencias Web**

<http://www.definicionabc.com/social/clase-media.php>

<http://www.vocesenelfenix.com/content/la-econom>. ”La economía social y las cooperativas en la Argentina” Mirta Vuotto.

[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

[www.coophorizonte.com.ar](http://www.coophorizonte.com.ar)

<http://enlacearquitectura.com/cual-es-la-teoria-de-glenn-murcutt-hacia-la-arquitectura>

[www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com) .

<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

[www.aamefe.org/territorialidad.html](http://www.aamefe.org/territorialidad.html) HEYMER.

Restrepo. [www.banrep.gov.co/blaavirtual/letraa/aprox/\\_ftn](http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/letraa/aprox/_ftn)

[www.alterinfos.org/spip.php?article1685](http://www.alterinfos.org/spip.php?article1685). Zibechi, Raúl. “Uruguay, cooperativas de vivienda, los sin tierra urbanos”