



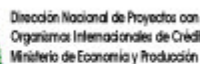
SENADO DE LA NACIÓN
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2006		
Organismo: Municipalidad de Olavarría		Provincia: Buenos Aires
Responsables para contactar: Sra. Margarita Arregui Cra. María del Rosario Endere. Lic. Patricia Seijo. Mg. Mónica Iturburu		Fecha de Llenado del Formulario: 21 de setiembre de 2006
Calle: Rivadavia	Nº: 2801	CP: 7400
Localidad: Olavarría	Municipio: Olavarría	Cantidad de habitantes: 103.961 (Fuente: Censo 2001)
Teléfonos: 02284-440442 - 456277 - 457409		Fax: 02284-420282
Sitio web: www.olavarria.gov.ar		E-Mail: secobras@vaf.com.ar incubadoraolav@coopenet.com.ar observatoriogestionmunicipal@gmail.com
Título de la experiencia: Articulación intra e interinstitucional para la generación de empleo		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Eseverri, Helios	Sello:	Firma:

- **EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.**
- **RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.**
- **NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.**
- **PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN
Hipólito Yrigoyen 1708 6º piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646
FAX: (011) 4010-3375
MAIL: alalfons@senado.gov.ar / salisio@senado.gov.ar**

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	Nº de Registro:



Síntesis o resumen del proyecto:

En 1990 la Municipalidad de Olavarría creó la Oficina de Empleo, adelantándose a la tendencia nacional de asunción por parte de los municipios, del rol de animador de las oportunidades laborales. La evolución del sector productivo local, con mayor sistematización de los procesos y expulsión de mano de obra, así como el surgimiento de un importante sector de servicios, generó el desafío de mejorar las condiciones de empleo y empleabilidad de importantes sectores de la población. La complejidad creciente de la tarea fue requiriendo la articulación con distintos actores locales (públicos, privados y del tercer sector), con organismos provinciales y nacionales, así como la constitución de instancias de cooperación entre las distintas dependencias municipales. En la actualidad, los **programas de generación de empleo son gerenciados por un equipo multidisciplinario** que incluye varias dependencias municipales. Respecto a la articulación con actores externos, se trabaja con los organismos nacionales y provinciales, con organizaciones profesionales, universidades y otras instituciones educativas, cámaras empresariales, sindicatos y organizaciones sociales. Esta articulación intra e interinstitucional ha permitido generar puestos de trabajo, aumentar las capacidades laborales de vastos sectores de la población (muchos pertenecientes a la franja de pobreza estructural), mejorar la calidad de vida del mismo sector a partir de la construcción de viviendas y de la mejora de la infraestructura urbana e, indirectamente, disminuir la incidencia de problemas sociales ligados al desempleo y la marginación social.

El relato de la experiencia hace especial hincapié en la implementación local del Plan Federal de Emergencia Habitacional, financiado por el Estado Nacional, debido a que la fortaleza del equipo multidisciplinario hizo posible: a) que Olavarría fuera el primer municipio a nivel nacional en completar la formación de las cooperativas y en construir y adjudicar las primeras casas incluidas dentro del plan, b) constituir la experiencia de Olavarría en una prueba piloto de las dificultades a enfrentarse, y en ese sentido, las competencias del equipo multidisciplinario fueron fundamentales para ayudar a salvar esas dificultades, c) el aprendizaje logrado ayudó a definir a nivel nacional algunas pautas surgidas de la experiencia, para lo cual también el equipo contribuyó con el asesoramiento personal (presencial y a distancia) a otros municipios del país.

Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia: Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:

Tipo de municipio y población: En la Provincia de Buenos Aires, la delimitación del territorio municipal es por ejido colindante (municipio Partido) y existe una única categoría de gobierno local. No obstante, la Ley Orgánica de las Municipalidades establece una distinción entre los distintos municipios de la Provincia al definir la cantidad de concejales en función de la población del territorio. El Censo 2001 dio cuenta de 103.961 habitantes, por lo cual Olavarría está en el rango de ciudades a las que les corresponde elegir 20 concejales.

Superficie total: 7.715 km².

Ubicación geográfica: El Partido de Olavarría se encuentra ubicado en el centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, (37° S., 60° O.). Dentro del ejido municipal se encuentra la homónima ciudad cabecera, más siete localidades en las que funciona una Delegación Municipal (Loma Negra, Sierra Chica, Sierras Bayas, Hinojo y Colonia Hinojo, Recalde, Santa Luisa, Espigas) a cargo de un delegado designado por el Intendente Municipal, más un conjunto de pequeños asentamientos o pueblos con escasa población (Iturregui, Colonia San Miguel, Colonia Nieves, Cerro Sotuyo, La Providencia, Durañona, Pourtalé, Rocha, Mapis, Muñoz, Iturregui y Blanca Grande).

Vías de acceso: La ciudad cabecera se ubica sobre la Ruta Nacional N° 226 y Provincial N° 51, y a 40 km. de la Ruta Nacional N° 3, y está comunicada a la vía del Ferrocarril Roca (Constitución-Bahía Blanca).

Región: Olavarría integra el TOAR (Tandil, Azul, Rauch y Olavarría).

Características del territorio: El relieve corresponde a la llanura pampeana con serranías al centro-este del Partido. Su orografía está compuesta por cerros, sierras y elevaciones menores, pertenecientes al Sistema de Tandilia, que se prolonga desde Tandil hasta la Sierra de los Padres, con una extensión aproximada de 330 km. Las sierras no sobrepasan los 500 m sobre el nivel del mar. La hidrografía está representada por lagunas y arroyos, algunos de cursos permanentes y otros temporarios. El curso de agua más importante es el Arroyo Tapalqué, un río de profundas barrancas, que nace en los manantiales de Querandíes y cruza la ciudad de sur a norte. La laguna más concurrida, Blanca Grande, está ubicada en el ángulo norte del Partido. En algunos sectores, el suelo es rico en rocas graníticas que se encuentran a ras de superficie, lo que ha permitido una importante industria de la piedra. En tanto, la fertilidad de la tierra ha hecho posible de un importante desarrollo de la ganadería y la agricultura.

Indicadores socioeconómicos:

Población: Según el Censo 2001, el 80% de la población es urbana. La tasa de fertilidad es del 84‰ y la tasa de mortalidad en 2005 fue de 8‰. La población con NBI asciende al 5,15%, la que se encuentra por debajo de la línea de pobreza, al 21,14% y la ubicada por debajo de la línea de indigencia, el 6,84%.

Asistencia social: La población inscrita en el Plan Jefes y Jefas de Hogar (en adelante PJJH) ascendía a diciembre 2005 a 2.209 personas. En el territorio existen 23 comedores sociales, 20 del programa de Nación y tres Municipales, todos ellos bajo la responsabilidad de la Subsecretaría de Asuntos Sociales de la Municipalidad de Olavarría, a los que se suman aproximadamente 8 administrados por ONG's.

Educación: 79 escuelas primarias (68 provinciales y 11 privadas), 24 de nivel medio (17 provinciales y 7 privadas), 3 técnicas, 9 institutos terciarios, 4 facultades (Ingeniería, Ciencias Sociales y Escuela de Salud de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, y Abogacía, como sede Univ. Nacional de Lomas de Zamora).

Efectores de salud: Municipales: 1 hospital de alta complejidad, 3 hospitales de baja complejidad, 27 unidades de atención primaria. Provincial: 1 hospital especializado (oncología). Privados: 3 clínicas, 2 emergencias médicas y decenas de consultorios médicos, odontológicos, de diagnóstico por imágenes y bioquímicos, y de enfermería.

Empleo: La PEA ascendía a 44.312 personas (47,6%), el 19% ocupados en el sector público, 47% en el sector privado, 29% como autónomo y 3%, trabajador familiar.

PBG: El Producto Bruto Geográfico per cápita de 2004 (en base a población censo 2001) se estima en \$8.674.-

Presupuesto Municipal: El Presupuesto Municipal para el ejercicio 2006 asciende a \$ 110.400.000.-

Empleados Municipales: La Municipalidad de Olavarría cuenta con 1.221 empleados de planta permanente o transitoria. Adicionalmente cuenta con un sistema municipal de becas para el desarrollo de prestaciones culturales y deportivas (145 personas). De este conjunto, 763 personas trabajan en el sector de salud (el municipio tiene a su cargo toda la prestación pública de salud (salvo un efector provincial especializado en Oncología).

Objetivos propuestos (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) y metas del proyecto o políticas del municipio:

Objetivo principal: mejorar las condiciones de empleabilidad y promover la inserción laboral de la población desempleada o subempleada del Partido.

La consecución del objetivo propuesto, en particular a partir del lanzamiento del Plan Nacional de Emergencia Habitacional, implicó constitución de un equipo multidisciplinario que hiciera posible la implantación local de los programas nacionales (de los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Desarrollo Social de la Nación) y provinciales existentes, en consonancia con los objetivos estratégicos de desarrollo planteados para nuestra ciudad.

La determinación de las necesidades de la localidad requirió adoptar un enfoque estratégico del territorio, lo cual significó repensar sus capacidades para satisfacer las demandas de los habitantes y generar las condiciones que pusieran en valor todos los recursos locales disponibles. En ese marco, frente a las políticas nacionales de inclusión que contribuyen a mejorar las condiciones mínimas de subsistencia y las capacidades de trabajo, la estrategia del municipio tuvo como principal objetivo montar un dispositivo capaz de multiplicar el impacto de esa transferencia de ingresos y poner en marcha un proceso de inserción que fuera efectivamente reactivador de las economías locales y que permitiera, al menos a algunos de sus beneficiarios, insertarse en el sistema productivo.

Como se recordará, la crisis económica nacional hizo necesario, en 2002, la asignación de subsidios a los jefes de familia que tuvieran hijos menores a cargo. La salida de la crisis planteó la necesidad gubernamental de incentivar la salida voluntaria de dicho programa, con el propósito de que la población beneficiaria no perdiera habilidades y hábitos laborales. Para ello se lanzó el Plan Nacional de Emergencia Habitacional, que propició la constitución de cooperativas de trabajo, conformadas por beneficiarios del PJJH y desocupados, para la construcción de viviendas sociales. Posteriormente, bajo la misma modalidad de potenciar el desarrollo local, se diseñó el Programa Manos a la Obra, mediante el cual el Estado Nacional financiaba emprendimientos productivos (maquinaria, herramientas e insumos).

En virtud de la síntesis que requiere esta presentación, se focalizará en particular en la operatoria Plan Nacional de Emergencia Habitacional, cuyos objetivos son:

- Mejorar el ingreso final de cada beneficiario.
- Relacionar el monto final mensual de cada beneficiario al logro de productos en tiempos determinados (eficiencia y eficacia de la tarea).
- Desarrollar nuevas capacidades laborales.
- Generar un impulso a la economía a través del motor que representa la industria de la construcción.
- Contribuir a disminuir la demanda insatisfecha de viviendas sociales.

Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:

Los procesos de cambio en la economía internacional, la automatización de procesos productivos y, posteriormente, la crisis económica nacional, impactaron en Olavarría con un porcentaje creciente de desocupados y subocupados. Como en otros lugares del país, muchos de los despedidos del sector privado, que cobraron importantes indemnizaciones, no pudieron transitar el cambio cultural de empleados en relación de dependencia a microempresarios, lo que los llevó a perder en negocios infructuosos (remises, polirubros, etc.) sus únicos ahorros. Ellos engrosaron las filas de lo que se dio en denominar los “nuevos pobres”. En tanto, los sectores con menor competitividad laboral, fueron perdiendo habilidades y disciplina laboral. Esta situación se agudizó durante el período recesivo de la economía (1998-2002), en dónde los gobiernos locales debieron asumir el sostenimiento de las necesidades más elementales, tales como la asistencia alimentaria y la salud.

La incipiente salida de la crisis económica encontró a Olavarría con 4.040 beneficiarios del PJJH, más otro número importante de desocupados sin subsidio y que sólo recibían la ayuda del gobierno municipal. La implantación local de dicho Plan, sustentada en un Consejo Consultivo integrado por distintas organizaciones de la sociedad civil, se basaba en la contraprestación efectiva de tareas, salvo en casos sociales de extrema complejidad.

Ante la propuesta del gobierno nacional de constituir cooperativas conformadas con beneficiarios del PJJH y desocupados, el municipio se encontró ante la oportunidad de contar con financiamiento para potenciar las políticas locales de promoción del empleo, y al mismo tiempo ante el desafío de convocar a aquellos beneficiarios que estuvieran en mejores condiciones de empleabilidad, y que adicionalmente, tuvieran la capacidad de asumir un riesgo compartido a partir de la asociación con otros trabajadores.

Ello implicó que en plazos muy breves, se debió implantar localmente un programa novedoso, sobre el que no había experiencia, y que por tanto, en sus aspectos operativos se iba definiendo a partir de la interacción con los actores locales. Olavarría fue de los primeros municipios en organizar la implementación local y el primero en lograr el producto buscado: la finalización de las viviendas.

Adicionalmente, la mayor parte de los beneficiarios, no contaban con los conocimientos técnicos para la construcción, así como los de gestión necesarios para ser socios/administradores de una organización cooperativa. Si bien ante el desafío y la necesidad, como sucede con muchos desempleados, muchos beneficiarios sentían y sostenían que eran capaces de abordar el nuevo rol, la realidad mostró muchas carencias. Además de las distancias entre el inventario de conocimientos reales y el necesario para construir una vivienda, un pavimento o un centro de salud, se observó la falta de capacidades para abordar el tránsito de ser beneficiario de un plan social a ser un emprendedor. Las prácticas culturales generaban la contradicción de que se sintieran “empresarios” a la hora de tomar decisiones, pero “empleados” cuando se trataba de definir esquemas de trabajo y cobrar. La falta de sensibilización a tiempo sobre los principios cooperativos fue uno de los mayores problemas a enfrentar con la experiencia, así como la causa de muchos de los fracasos.

Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa: Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

La constitución de un equipo multidisciplinario para la generación de empleo implicó la intervención de un conjunto de áreas municipales que aportaron profesionales en distintas disciplinas del área social (trabajo social y psicología social), área técnica (ingenieros y maestros mayores de obras), y de las ciencias económicas.

Las áreas principalmente involucradas fueron:

- Dirección del Servicio Municipal de Empleo, dependiente de la Subsecretaría de Asuntos Sociales (Secretaría de Gobierno).
- Centro de Servicios a la Microempresa, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Dirección de Vivienda, dependiente de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.
- Unidad Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

Cada una de estas áreas está formalizada en el organigrama municipal, pero el equipo multidisciplinario responde a una constitución informal. Podría afirmarse que, en lo relativo a la generación de empleo, el equipo responde a una organización matricial, ya que si bien cada área conserva su dependencia de la Secretaría de pertenencia (departamentalización funcional) y sigue integrada a la misma, en lo atinente al gerenciamiento de la implantación local de programas nacionales y provinciales, responde a una modalidad de gestión por proyectos.

Respecto a las misiones y funciones de cada una de las áreas, su definición formal es muy genérica. Las funciones reales devinieron de la adaptación constante a las necesidades del entorno, y su formalización y/o jerarquización interna acompañaron este proceso. A título de ejemplo, la primitiva Oficina de Empleo se constituye actualmente en la Dirección del Servicio Municipal de Empleo, y la original Incubadora de Empresas (que acompañó en su origen la creación y desarrollo de unas pocas empresas radicadas en un mismo espacio físico) hoy es un Centro de Servicios a la Microempresa que presta servicios a cientos de pequeñas empresas y microemprendedores, entre los que se encuentran las cooperativas de trabajadores para la construcción de viviendas sociales.

Los objetivos propuestos por el equipo son coherentes con las funciones que asumen las distintas dependencias intervinientes. Pero la diferencia fundamental es que la intervención no es secuencial (como es habitual en las administraciones burocráticas en las que prevalece la gestión por procesos) sino a partir de un abordaje conjunto, integral y estratégico, al menos en la mayor parte de las etapas (en algunas deben seguirse los procedimientos habituales, p.e. en los procesos de licitación, compra y pago a proveedores).

La contrastación entre el desafío original, la complejidad de la tarea abordada y la obtención de resultados en los tiempos previstos sólo fue posible por el trabajo multidisciplinario e integrado de las áreas mencionadas, la coordinación con otras dependencias del municipio y otros actores locales y extralocales, y el decisivo apoyo del Intendente Municipal y su equipo de gobierno, todos los cuales estuvieron dispuestos a prestar su apoyo político, institucional y/o económico para salvar las múltiples dificultades que se fueron presentando.

Marco normativo de la experiencia: ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE: VER ANEXO I):

Normativa marco de jurisdicción nacional y provincial

Decreto Ley Nacional 20.337/73 (Ley de Cooperativas)

Resolución N° 255/88 del INAES (Constitución de cooperativas)

Ley Provincial 13.360 (Constitución y desarrollo de cooperativas)

Resolución 2038/2003 INAES (Constitución de Cooperativas para el Programa Federal de Emergencia Habitacional)

Resolución 360/75 INAES (Excepciones al uso del régimen de personal en relación de dependencia en cooperativas).

Resolución 183/92 INAES (Definición del vínculo entre asociado y cooperativa)

Normativa de jurisdicción local

Como se dijera, la articulación intrainstitucional es informal.

Convenios y contratos para la articulación interinstitucional

El sustento jurídico de la relación con los actores externos es el siguiente:

- entre Nación y Municipio, fue formalizado a través de un convenio marco.
- entre municipio y cada cooperativa, se firmaron contratos de locación de servicios.
- entre municipio y Nación, para capacitación: se firmaron protocolos adicionales del PIPE (Programa Integral de Promoción del Empleo, del Ministerio de Trabajo de la Nación).

Otras articulaciones interinstitucionales

El apoyo de otras instituciones externas locales se basó en acuerdos informales.

Caracterización de la situación previa:

A comienzos de 2004 se realizó en Olavarría un análisis de la situación del Municipio como operador de las herramientas ofrecidas por los Estados Nacional y Provincial y, en especial, de los potenciales beneficiarios de estas nuevas políticas. Dicho análisis, que se resume en la siguiente matriz FODA, permite un acercamiento a la situación previa.

Fortalezas

- Ubicación regional estratégica de Olavarría.
- Decisión política de utilizar las herramientas de promoción del empleo ofrecidas por las otras jurisdicciones.
- Capacidad de gestar grupos asociativos y redes productivas regionales.
- Poder de convocatoria del Municipio de Olavarría
- Disponibilidad de tierras (Banco de Tierras: banco de terrenos de propiedad del municipio)
- Disponibilidad de materias primas para materiales para la construcción
- Poder de vinculación interinstitucional.
- Integración regional a través del corredor productivo (TOAR).
- Alta funcionalidad de equipos interdisciplinarios dentro del Municipio.
- Existencia de un Centro de Servicios a la Microempresa
- Voluntad de recuperación por parte de la ciudadanía

Debilidades

- Expulsión sostenida de MO en la década de los 90.
- Falta de Cultura Emprendedora
- Incapacidad de retención de empleo y baja condiciones empleabilidad
- Desaprovechamiento de organismos de investigación, de recursos humanos calificados en orientaciones eminentemente técnicas e industrialistas y de capacidad instalada para encaminar procesos de creación de empresas de base tecnológica
- Faltan incentivos para un mayor desarrollo del potencial agropecuario, fuerte nivel de endeudamiento de los productores y escaso valor agregado a la producción.
- Las tasas de desempleo juvenil se mantienen en niveles superiores al de la desocupación en general.
- Deficiencias habitacionales en la población NBI.
- Creación de 26 cooperativas de trabajo, sostenidas por subsidios estatales.
- Falta de financiamiento adecuado a microemprendedores.
- Alta dependencia del asistencialismo.

Oportunidades

- Planes de ingresos nacionales, como herramientas.
- Primer microbanco con fondos del Municipio para el 2006.
- Aumento de la actividad económica en general, y de la construcción en particular.
- Fuerte demanda de viviendas por parte de los olavarrienses.

Amenazas

- Deterioro de la formación técnica existente, formal e informal.
- Falta de formación adecuada a los requerimientos técnicos del mercado laboral.
- Falta de equipamiento de las instituciones formadoras.
- Propender a una ciudad poco desarrollada
- Escasa capacidad de compromiso y responsabilidad social de las empresas olavarrienses.
- Riesgo legal y económico para los emprendedores, ante la falta de adecuación a la economía social al sistema impositivo nacional y provincial.

Características generales de la iniciativa: actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

Actividades

Como se dijera, la constitución de un equipo de trabajo municipal y la articulación interinstitucional para la generación de empleo, se tornó en una necesidad para gerenciar en tiempo y forma los programas municipales así como las herramientas puestas a disposición por los gobiernos nacional y provincial. Entre las últimas se destacan el Programa Federal de Emergencia Habitacional, el Plan Componentes Materiales y el Plan Manos a la Obra. En honor a la brevedad, sólo se desarrollará en detalle el primero de ellos.

El Plan Federal de Emergencia Habitacional contemplaba la constitución de cooperativas conformadas con beneficiarios del PJJH. Esta actividad, en sí misma, se constituyó en un desafío de múltiples dimensiones: fue preciso convocar a aquellos beneficiarios que estuvieran en mejores condiciones de empleabilidad, y que adicionalmente, tuvieran la capacidad de asumir un riesgo compartido a partir de la asociación con otros trabajadores. No sólo debía agrupárselos por afinidad sino que además había que contemplar la inclusión de distintos oficios (oficiales albañiles, medio oficiales ayudantes y administrativos). Adicionalmente se hizo necesario asistirlos en la conformación desde cuestiones técnicas hasta personales.

Cabe aclarar que desde el inicio se definió que algunas cooperativas serían tuteladas por la Municipalidad, en tanto otras lo serían por la Federación de Tierra y Vivienda, que había negociado por su cuenta la obtención de los subsidios. Por ello, la Municipalidad se ocupó de la selección y agrupamiento de las cooperativas bajo su tutela, en tanto la FTV seleccionó a los beneficiarios de las restantes.

Una vez conformados los grupos, se hizo necesaria la constitución formal y administrativo-contable de las cooperativas y recién luego de ello, empezar a respaldarlas específicamente en los aspectos relacionados con la construcción.

Todo ello contó con la decisión y apoyo político incondicional del Intendente Municipal y de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos, que tomaron las decisiones adecuadas para encontrar la solución a los distintos problemas que se iban presentando sobre la marcha, ya se tratara de gestiones en el ámbito nacional o provincial, o del aporte de recursos económicos, materiales o humanos.

Población beneficiaria por el aumento del empleo

Una de las dificultades que tuvieron que sortearse fue la inexistencia del “*animus societatis*” entre los integrantes de las futuras cooperativas: la urgencia y las condiciones de agrupamiento fueron determinadas por el programa nacional, y ello implicó reunir a 12 beneficiarios del PJJH y 4 desempleados para cada cooperativa. Hacia octubre de 2003 se habían constituido 10 cooperativas, 6 bajo la tutela municipal y 4 bajo la administración de la FTV, y en enero de 2004 se crearon otras 16, 9 municipales y 7 de la FTV. Ello totalizó un total de 26 cooperativas y 416 trabajadores. El impacto directo, considerando un promedio de 5 integrantes por grupo familiar, puede estimarse en más de 2.000 personas. A ello debe agregarse el impacto indirecto, en función del aumento de empleo para proveedores, técnicos (maestros mayores de obra), oficios especializados (gasistas, electricistas, etc.) y profesionales (ingenieros que realizaron certificaciones técnicas y contadores que efectuaron las auditorias de los estados contables), y sus familias.

	Tutela Municipal	Tutela FTV	Subtotal Cooperativas	Beneficios Plan	Desocupados	Subtotal trabajadores
Oct-03	6	4	10	120	40	160
Ene-04	9	7	16	192	64	256
Total	15	11	26	312	104	416

Este conjunto hizo posible la construcción y terminación de 286 viviendas, en tanto otras 112 están en construcción, lo que totaliza 408 viviendas. Adicionalmente se construyó un Centro Integrador Comunitario (CIC) de 750 m², emplazado en el seno del primer barrio de viviendas construido en el marco del Plan Federal. En el mismo funciona un jardín de infantes, una unidad de atención primaria de la salud, y un salón de usos múltiples para actividades de capacitación. Entre los emprendimientos adicionales, se han instalado 3 bloqueras de propiedad de las mismas cooperativas.

En la actualidad la situación de las cooperativas es la siguiente: tres se encuentran ejecutando el 5° contrato de obra (lo que implica que acumulan la experiencia de construcción de 20 viviendas), nueve cooperativas están cumpliendo con el 4° contrato de obra, cuatro cooperativas van por el 3° contrato de obra, cuatro cooperativas están sin contrato a la espera de nuevas obras, una se ha disuelto, otra ha abandonado las obras de construcción de vivienda para pasar a explotar únicamente la bloquera de la tuteladas y cuatro están sin movimiento (Ver Anexo II).

De ese total, un 20% también han asumido trabajos en obras privadas, con lo cual han podido mejorar aún más sus ingresos y generar mejores perspectivas para su funcionamiento empresario, lo cual ha sido posible por el desarrollo de actividad de capacitación y formación en oficios (colocador de revestimientos, gasista, electricista, techista, gestión integral y manejo de recursos humanos).

Vale mencionar la creación de una 27° cooperativa pero fuera del marco de la Res. 2038/03. Se trata de trabajadores encuadrados en un plan de empleo municipal (PECO), que cobraban \$ 160.- mensuales y a los que se fue capacitando a partir de 2001 para la realización de sendas y bicisendas. En el 2003 se los capacitó en hormigón, en conjunto con la Facultad de Ingeniería, y a partir de 2004 se los acompañó en la constitución de una cooperativa. En la actualidad son contratistas municipales, cobran por productividad y perciben en promedio \$ 2.000.- mensuales.

Desde el aspecto cualitativo, merece destacarse la mejora de las competencias laborales de la mayoría de los beneficiarios, que adquirieron competencias en construcción y gestión, obtenida a través de cursos formales como de la experiencia.

Población beneficiaria por la adjudicación de viviendas

En una primera etapa se dio prioridad para la adjudicación a los mismos cooperativistas que no tenían vivienda propia y que cumplían con los requisitos mínimos establecidos (de conformación de núcleo familiar). Posteriormente, se abrió la convocatoria en función de un Censo de Necesidades. De este modo, más de 1.400 personas accedieron a la vivienda propia, número que superará los 2.000 cuando se completen las viviendas en construcción.

Etapas de implementación y grado de avance:

El equipo interdisciplinario comenzó su articulación interna a partir del año 2003. Sin embargo, como en este trabajo se detalla sólo uno de los principales planes abordados por el equipo multidisciplinario, el Plan Federal de Emergencia Habitacional, se considera pertinente detallar las etapas y las tareas vinculadas al mismo.

En la implantación local del Plan Federal de Emergencia Habitacional se pueden distinguir tres etapas: a) constitución de las cooperativas; b) construcción de viviendas; c) adjudicación de las viviendas. En el Anexo III se detallan las actividades que cada área asumió en cada etapa, no obstante en el cuadro siguiente se hace un compendio de las mismas.

	Obras Públicas	Area Social	Area Gestión Administrativa
1° etapa: constitución de las cooperativas (60 días). Septiembre- Octubre 2003	Articulación con el Estado Nacional, disposición de los terrenos y determinación de las necesidades de infraestructura.	Convocatoria y explicación del programa, organización de las cooperativas, asistencia a la organización del trabajo. Alta movilidad de los grupos, motivó una demanda diversa y permanente.	Capacitación específica para el manejo cooperativo, conformación legal, inscripción impositiva, asistencia para el análisis de precios de distintos proveedores y organización de compras conjuntas.
2° etapa: ejecución de las viviendas (6 meses por contrato, inicio primeras obras: febrero 2004).	Asesoramiento técnico; proceso licitatorio obras de infraestructura; apoyo logístico para materiales y personas; seguimientos fondos.	Apoyo a obstáculos relacionales, detección oportuna e intervención en conflictos grupales, abordaje de problemáticas personales.	Control operaciones de compras, de pagos a cuenta y de certificación; control de altas y bajas de asociados; asistencia a decisiones cooperativas; control de liquidaciones impositivas; control financiero mediante arqueos mensuales; inventarios; asistencia para registración contable; asesoramiento en reclamos.
3° etapa: adjudicación de las viviendas (primera adjudicación: agosto 2004)	Definición de mecanismo de adjudicación de beneficiarios; organización del censo de necesidades de vivienda; adjudicación.	Preselección de beneficiarios; constatación de necesidades sociales; adjudicación.	

Recursos humanos involucrados: características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

Cuando apenas se vislumbraba una salida de la crisis económica, Olavarría contaba con 4.040 beneficiarios del PJJH. Para la administración local de dicho Plan, y en función de lo establecido por la normativa nacional, se había formado un Consejo Consultivo que siempre mantuvo el criterio de la obligatoriedad de la contraprestación en trabajo del beneficiario, como un modo de recuperar la dignidad de esa gran masa de desocupados. Por ello, hacia 2003, más de 3000 beneficiarios contrarrestaban en instituciones comunitarias.

En tanto, el municipio generaba proyectos con el propósito de lograr que los grupos excluidos del mercado formal, pero con aptitudes y deseos de incluirse en el mundo del trabajo, pudieran desarrollarse en otra relación de fuerza con la economía de mercado. A título de ejemplo, se capacitó a beneficiarios de un plan de promoción del empleo municipal en hormigón armado y con esos conocimientos fue posible mejorar la infraestructura vial de algunos sectores, mediante la pavimentación de aceras y la realización de bicisendas. No obstante, la limitación mayor era la falta de recursos.

Por ello, ante la propuesta del gobierno nacional de que el municipio se sumara al Plan Federal de Emergencia Habitacional, se sumó a la voluntad política y a la puesta a disposición de diversas dependencias municipales, la existencia de un equipo preparado para hacer frente al desafío.

A partir de la primigenia intervención de los profesionales de las ciencias sociales, una parte de los mismos vislumbraba la necesidad de superar la mirada sectorial y adoptar el enfoque interdisciplinario para ayudar a los sectores populares a priorizar y resolver con mayor autonomía sus necesidades inmediatas y a proponer estructuras y mecanismos autosustentables. Por ello se articuló el trabajo con profesionales de las ciencias económicas y de la ingeniería, bajo la concepción de que el trabajo a abordar involucraba mucho más que levantar paredes sino que requería un enfoque social, político, económico y de cambio cultural.

El equipo multidisciplinario se integró con las siguientes personas:

	Cargo/función	Formación Académica	Edad	Sit. Laboral
Dirección del Servicio Municipal de Empleo				
Patricia Seijo	Directora	Licenciada en Trabajo Social	44	Planta Política
Perla Pasquariello	Tutoría social	Psicóloga Social	50	Planta Permanente
Gloria Reyes	Tutoría social	Secundario completo	46	Planta Temporal
Centro de Servicios a la Microempresa				
María del Rosario Endere	Coordinadora	Contadora Pública, Especialista en Gestión Empresaria	46	Planta Temporal
Edith Schoos	Tutoría gestión administrativa	Analista en Organización Industrial	26	Planta Temporal
María Paula Bilotto	Tutoría gestión administrativa	Estudiante Ingeniería Industrial	24	Planta Temporal
María Eva Ormazabal	Diseño gráfico e identidad	Diseñadora en Comunicación Visual	33	En comisión (Pcia)
Daniel Lencina	Tutoría gestión administrativa	Estudiante de Antropología Social	35	Planta Permanente
Karen Schallibaum	Tutoría gestión administrativa	Contadora Pública	25	Planta Temporal
Dirección de Vivienda				
Jorge Ibarlucía	Director	Ingeniero en Construcciones	44	Planta Política
Marcelo Coti	Enlace entre tutoría administrativa y técnica	Estudios secundarios	47	Planta Temporal
Luis Márquez	Tutoría técnica	Maestro Mayor de Obras		Planta Temporal
Unidad Secretaría de Obras y Servicios Públicos				
Margarita Arregui	Secretaría	Estudios cursados en Ingeniería	40	Planta Política
Nélida Gutierrez	Directora Administrativa	Estudios secundarios	60	Planta Permanente
Romina Striebeck	Administrativa	Técnica en Administración de Empresas	29	Planta Temporal

También se articula frecuentemente con la Contaduría y Tesorería (trámite con proveedores), dependientes de la Secretaría de Economía y Hacienda, con la Secretaría de Asuntos Legales (para resolver firma de contratos, usurpaciones, etc.), y con la Secretaría de Salud Pública (para la cobertura sanitaria de los beneficiarios).

Vale decir que para la implantación local de este Programa Nacional se articularon dependencias de la totalidad de las secretarías que componen el gabinete municipal.

Sólo a título informativo cabe señalar que no existe un ámbito físico específico para el desarrollo de la tarea del equipo multidisciplinario, ya que cada responsable desarrolla sus tareas en dependencias muy distantes entre sí (entre 15 y 20 cuadras de distancia entre las áreas técnicas, las sociales y la de gestión administrativa). Ello implicó una fluida comunicación a través del correo electrónico, el teléfono y el celular, y frecuentes pero muy dinámicas reuniones de trabajo.

Financiamiento: Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

Aportes del Estado Nacional

El financiamiento de las viviendas estuvo a cargo del Estado Nacional, mediante subsidios no reintegrables. Cada contrato incluía la construcción de 4 casas en montos que fueron variando desde \$ 63.000.- (equivalente a \$ 15.750 por vivienda) en el primer contrato, hasta \$ 140.000.- en el último (equivalente a \$ 35.000 por vivienda).

Se firmaron 90 contratos, de los cuales se debieron rescindir dos, lo que involucró una transferencia total de \$ 7.538.000.- (Ver Anexo IV). Adicionalmente, el Estado Nacional otorgó un subsidio para la construcción de un Centro Integrador Comunitario por un valor total de \$ 257.314.- y subsidios para herramientas (\$ 5.250.- para cada cooperativa, pero a las primeras se les otorgó otro subsidio para reposición, lo que hace un total de \$ 189.000.-, más \$ 6.190.- para cada una de las 5 cooperativas que asumieron la construcción del Centro Integrador Comunitario por un total de \$ 30.950).

Esto hace un total de \$ 8.014.814.-

Aportes del Municipio

En tanto, la Municipalidad de Olavarría se hizo cargo de los siguientes gastos:

- Adquisición de terrenos o disposición de terrenos previamente adquiridos (Banco de Tierras).
- Gastos de subdivisión.
- Dotación de infraestructura a todos los barrios (agua, electricidad, gas, alumbrado público, apertura de calles, veredas y, en algunos casos, cloacas).
- Transporte de materiales y obreros (esto último en especial para los barrios de las localidades).
- Todos los salarios del personal involucrado y los gastos indirectos de la administración.
- Aportes para el CIC: \$ 350.000.-

Adicionalmente, en múltiples oportunidades, el municipio tuvo que afrontar el adelanto de los fondos a las cooperativas, cuando éstas habían cumplido con el avance de obra pero el envío de los fondos se retrasaba (por demoras en el gobierno nacional o provincial). Ello fue necesario para no frenar el ritmo de las obras, pero sólo se asumió con las cooperativas bajo la tutela municipal, estrictamente controladas en cuanto a sus erogaciones y avance de obra.

Esquema de pago a cooperativas

La entrega del dinero es parcial y se relaciona con el avance de obra, de manera que un trabajo más eficiente implica un mayor ingreso final para cada cooperativista. El pago final de cada contrato se emite una vez que el personal técnico realiza la certificación final de obra.

Para la provisión de materiales, los cooperativistas tutelados por el municipio tienen libertad de definir sus compras (cantidades y selección de proveedores), pero no reciben en forma directa el dinero sino que el municipio emite un cheque por cada adquisición que luego la cooperativa endosa y entrega al proveedor. De esta manera, por cada compra la cooperativa emite un pago a cuenta de la certificación correspondiente. Esto implica una ventaja para las cooperativas (menor costo por el impuesto al cheque), y un mayor control por parte del municipio (Ver Anexo V).

En cambio, reciben directamente el dinero para el pago la mano de obra. En las cooperativas tuteladas por el municipio, se tuvo especial cuidado en relacionar los montos entregados al grado de avance de la obra. Por el contrario, en las tuteladas por la FTV se mantuvo el esquema tradicional en la construcción, de pagar montos fijos por semana, lo cual se constituyó en un obstáculo para el cambio cultural de beneficiarios de subsidio o asalariados, a empresarios. Vale aclarar que los beneficiarios del PJJH siguieron cobrando su subsidio, con lo cual adicionaron a éste el importe que el Estado Nacional enviaba para el pago de mano de obra.

La eficiencia en la utilización de materiales hizo posible que algunas cooperativas tuteladas por el municipio obtuvieran excedentes, de un promedio de \$ 200.- por mes. Ello, agregado a la acreencia por la labor realizada cada mes contra la certificación realizada según grado de avance, más el importe del subsidio por el PJJH, que aportan a la cooperativa y comparten con los otros asociados, permitieron obtener **ingresos superiores a los \$ 800.- mensuales, con extremos entre \$ 747.- y \$ 926.-** (ver Anexo VI).

Uno de los problemas más graves que dieron lugar a la intervención de la fuerza pública y de las áreas legales del municipio, fue la práctica de usurpación de las viviendas horas antes de la entrega al destinatario legal. En algunos casos esto respondió a la connivencia entre algunos miembros de la cooperativa con terceros. Por ello, en la actualidad, el pago del último desembolso está supeditado a la entrega de la vivienda desocupada, con lo cual la situación se ha mejorado pero la usurpación ilegal sigue siendo un problema recurrente.

Cooperativa de Obras Olavarría Ltda.

Vale detallar que la Cooperativa de Obras Olavarría Ltda., mencionada en la página 8 como la 27° cooperativa creada (fuera del sistema del Plan Federal) ha recibido un total de \$ 314.361.- que sólo son destinados al pago de la mano de obra, lo que neteado del IVA ha representado un ingreso promedio en 2005 de \$ 1.339.- para cada uno de los 9 asociados. En tanto, el ingreso promedio de hasta agosto de 2006 ha sido de \$ 1.599.-, el cual ha sido mayor en el último mes promediando los \$ 2.000.- mensuales.

Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:

Al año de implantación del Plan, cada una de las cooperativas había concluido 8 viviendas, surgidas de dos contratos por cuatro casas cada uno. Por entonces, algunas modificaciones del contexto económico y los propios aprendizajes de la experiencia permitieron hacer ajustes positivos para el logro de los objetivos propuestos.

Contexto económico

En relación al contexto social y económico, comenzaba a mejorar la situación económica del país y justamente el sector de la construcción se encontraba en pleno crecimiento ofreciendo muchos puestos de trabajo para los oficiales más calificados; adicionalmente se produjo un considerable aumento de los costos de los materiales de la construcción.

Aprendizaje institucional

En cuanto al Plan Nacional de Emergencia Habitacional, influyó negativamente: a) nunca se concretó la regularización del monotributo social, b) los atrasos en el envío de fondos desde el Estado Nacional y provincial, ante lo cual el gobierno municipal debió cubrir la brecha financiera de las cooperativas bajo su tutela, a los efectos de no retrasar el ritmo de construcción, c) falta de continuidad de trabajo entre la finalización de un contrato y la iniciación del siguiente, d) mantenimiento del beneficio del PJJH (si bien estaba prevista la baja del mismo a los seis meses de participación en las cooperativas, esto no se concretó) lo que impidió romper con el modelo asistencialista. Teniendo en cuenta que estas cooperativas no tienen como finalidad la acumulación sin límites sino la reproducción ampliada de la vida humana, y su factor económico fundamental no es el capital o el crédito, sino el trabajo y las capacidades humanas, el sostenimiento del subsidio se constituyó en un obstáculo.

En cuanto al ámbito local, se presentaron los siguientes inconvenientes:

- Gran movilidad de los asociados de una cooperativa a otra.
- Poca respuesta a las acciones de capacitación propuestas, tanto las específicamente técnicas como las de gestión
- Abandono de las cooperativas por parte de los asociados que ya habían obtenido su vivienda.
- Retorno a la relación de dependencia en empresas constructoras, de menor responsabilidad y similar ingreso.

Esta última debilidad merece especial atención ya que desde el inicio el equipo de trabajo concibió a este Plan como un proyecto de economía social alternativo al PJJH, lo que implicaba la transición progresiva de beneficiarios del subsidio a partícipes/propietarios de empresas sociales. Sin embargo, al decidirse la entrega de las viviendas a los mismos cooperativistas, se confundió la esencia del programa asignándole al mismo un carácter fuertemente asistencial. De esta manera, se produjo una disociación de visiones: la del equipo multidisciplinario que era la creación de una fuente genuina de trabajo, en tanto la de los beneficiarios pasó a ser la obtención de una vivienda por autoconstrucción. La mayoría de los participantes consiguieron una vivienda en seis meses, a lo que se agregó que el equipamiento interno que realizó el Ministerio de Desarrollo Social. En tanto en la economía popular la obtención de una vivienda es uno de los activos más importantes, una vez logrado el objetivo a través de la participación en una cooperativa, dicha participación pierde sentido para muchos integrantes, en particular para las mujeres, en particular por la continuidad del subsidio.

Es probable que la premura con que estas cooperativas debieron formarse para poder integrarlas a la operatoria nacional, no permitió un trabajo previo de sensibilización para el cambio cultural de sus integrantes, para facilitar la asunción del rol de empresarios sociales. Por el contrario, frecuentemente asumieron una actitud de asalariados: a pesar de la insistencia del equipo multidisciplinario, no se logró que las cooperativas trabajaran más de 6 horas diarias (lo que disminuía las posibilidades de mejorar los ingresos reales al dilatarse la construcción en el tiempo), y en muchos casos abandonaron la tarea como una forma de protesta (p.e. ante los atrasos en los envíos de fondos de la Provincia o Nación) lo que también retrasaba las certificaciones técnicas y consecuentemente, la perspectiva de mayor ingreso económico.

Ajustes y sus consecuencias

Bajo la concepción de que las cooperativas o emprendimientos de la economía social tienen que poder sobrevivir en el mercado sobre la base de sus propias capacidades (sin ser subsidiados o asistidos eternamente), el Municipio modificó algunas de las pautas de funcionamiento, lo cual implicó que sólo pudieran continuar en el Plan aquellas cooperativas que habían mostrado un grado de maduración o avance en su propia sostenibilidad. Para ello se estableció que:

- Para poder acceder a una vivienda había que tener un año de permanencia como asociado de una cooperativa.
- Los asociados desvinculados de una cooperativa por entorpecimiento del trabajo o por presunta o real comisión de delitos no podían asociarse a otra.
- Las viviendas debían entregarse con todos los requisitos técnicos requeridos, caso contrario no se pagaba el final de obra.
- Las viviendas debían entregarse libres de ocupantes caso contrario no se pagaba el final de obra.

Ello derivó en que algunas cooperativas abandonaron sus tareas y sus miembros se dispersaron volviendo algunos de ellos a ser beneficiarios del PJJH, en tanto otros se insertaron en la actividad privada.

En la actualidad, la mayoría de las cooperativas tuteladas por la FTV están solicitando su pase a la tutela municipal, ya que la administración es más ordenada, ello genera más excedentes y, en consecuencia, el municipio puede asumir el adelanto financiero ante los retrasos de la Provincia o la Nación. En tanto, el municipio sólo ha aceptado a una de las solicitantes, ya que es un requisito fundamental que no registren deudas ni con proveedores ni con el fisco.

Evaluación del impacto de la experiencia:

Algunos de los impactos fueron detallados en la página 8, en el punto “Características generales de la iniciativa”. A modo de repaso de impactos cuantitativos cabe mencionar:

- Puestos de empleo directo: 416 trabajadores.
- Población directa afectada (familias de trabajadores): aproximadamente 2000 personas.
- Aumento de empleo indirecto no determinado, pero impactó en proveedores, técnicos (maestros mayores de obra), oficios especializados (gasistas, electricistas, etc.) y profesionales (ingenieros que realizaron certificaciones técnicas y contadores que efectuaron las auditorias de los estados contables). En este sentido, la inyección de cerca de 8.000.000 desde afuera del territorio generan un impacto positivo en el movimiento económico de la ciudad.
- Creación de 27 empresas sociales, de las cuales 21 tienen contratos vigentes a la fecha.
- Se crearon 3 bloqueras como una diversificación dentro de las propias cooperativas, con un subsidio “Manos a la Obra” para su iniciación.
- Se construyeron 387 viviendas y están en construcción otras 60.
- Las viviendas mejoraron la calidad de vida de más de 1.900 personas, número que se elevará a 2.200 cuando concluyan las existentes.
- La construcción de un Centro de Integrador Comunitario de 750 m2 permitió la inauguración de una nueva unidad de atención primaria de la salud, un nuevo jardín de infantes y un salón de usos múltiples, lo que mejora la calidad educativa y sanitaria de un importante sector de la población.
- La mayoría de las cooperativas administradas por el municipio obtuvo excedentes económicos, lo que permitió mejorar los ingresos de los socios, alcanzando el equivalente a ingresos mensuales entre \$747.-y \$926.-

Adicionalmente, el municipio consiguió los siguientes resultados en relación con la generación de empleo (aunque no directamente ligados con la experiencia del Plan de Emergencia Habitacional).

Cantidad de personas capacitados por el PIPE (Programa Integral de Promoción del Empleo, del Ministerio de Trabajo de la Nación): 767, al mes de agosto de 2006 y continúa en una tercera etapa.

- Cooperativa Obras Olavarría Ltda. (N° 27): transferencia de conocimiento del sector universitario a beneficiarios de subsidios hizo posible el aumento de ingresos de \$ 160.- a un promedio mensual superior a los \$ 1.340 (piso de 2005, en 2006 el promedio es de \$ 1.600.-, con los últimos valores cercanos a \$ 2.000.-).
- Construcción de 6 salas de atención primaria de la salud (con aporte del Estado Nacional por \$ 240.000.- y municipal \$ 600.000.- y trabajo de beneficiarios PJJH).
- Agua en Barrio Aoma (con aporte del Estado Nacional por \$ 40.000.- y municipal \$ 72.000.- y trabajo de beneficiarios PJJH).

Algunos impactos cualitativos que vale destacar son:

- La transferencia de conocimientos dentro de la cooperativa permitió que muchos mejoraran sus competencias laborales (muchos ayudantes se habían convertido en medio oficiales y éstos últimos, en oficiales), lo que hizo que se mejorara la mano de obra en general de los integrantes de las cooperativas.
- Algunos grupos cooperativos se fortalecieron como tales e incluso lograron generar y concretar otros trabajos simultáneos a la construcción de viviendas.

Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

Es probable que buena parte del éxito de esta tarea se deba a los mecanismos de seguimiento y evaluación implementados. Para comenzar, el diseño del Plan se basa en una gestión por resultados, vale decir se asignan los recursos en función de determinada cantidad de productos a obtener. Por ello, la implantación debía apoyar que el objetivo (la construcción de las viviendas) se cumpliera dentro del rango de tiempo previsto y con un estándar de calidad mínimo. Para ello se hizo necesario organizar y articular tres tipos de seguimiento: el social, el técnico y el de gestión. Los mecanismos de seguimiento fueron descriptos en detalle en el punto "Etapas de implementación".

La evaluación se hace durante el proceso y al final del mismo. Durante el proceso se monitorea la relación insumos invertidos/avance de obra/subsidio total, de manera detectar y ajustar los desfases (esto fundamentó la expulsión de algunos cooperativistas infieles que compraban o retiraban materiales en beneficio propio). A título de ejemplo, al principio del proceso no se efectuaban arcos de dinero por parte de la tutoría administrativa pero luego se hizo necesario para evitar fraudes internos, a partir de detectar faltantes; incluso ello requirió la denuncia penal por parte de la cooperativa contra el asociado infiel. Otro control necesario de implantar fue la contrastación minuciosa entre insumos presupuestados e insumos utilizados (p.e. si cada casa llevaba 4 puertas, que lo facturado no excediera ese número).

En lo relativo a la evaluación final, la misma abarca: a) aspectos económicos: inventario final de material sobrante y excedentes del contrato. Cada cooperativa tutelada por la Municipalidad cuenta durante y al final del proceso con información de propia elaboración y la elaborada por el equipo multidisciplinario; b) técnico-sociales: cuántos miembros quedan, qué perfiles haría falta reponer, conflictos y sus causas, etc.

¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia?

Algunos aprendizajes ya fueron mencionados en el punto "Procesos de negociación-Ajustes", lo que permitió modificar la situación original a partir de la experiencia adquirida con las dos primeras tandas de contrato.

A título de corolario podría decirse que el acompañamiento del cambio cultural es el gran desafío de la economía social. El diseño de herramientas pensadas para mejorar la calidad de vida de los sectores más desposeídos debe incluir incentivos precisos para fomentar el trabajo y disminuir el asistencialismo. En este sentido, si bien la construcción de viviendas para los sectores populares es una deuda social, su obtención sin un esfuerzo sostenido operó en contra de los cambios culturales: muchos beneficiarios, ahora con vivienda, abandonaron las cooperativas y siguen siendo desempleados con subsidio del PJJH.

En relación a la constitución del equipo multidisciplinario para la generación del empleo, transcurridos unos 30 meses desde la elaboración del FODA inicial, pueden observarse importantes modificaciones. En relación a las debilidades planteadas se debe señalar que: a) ha cesado la expulsión sostenida de mano de obra; b) ha disminuido en alto grado la falta de cultura emprendedora; c) ha disminuido notablemente la incapacidad de retención de empleo y las bajas condiciones de empleabilidad; d) en relación a las deficiencias habitacionales en la población NBI, existen planes de construcción y de facilidades de mejoramiento del hábitat; e) la mayoría de las cooperativas de trabajo sujetas a subsidios estatales, se encuentran en etapa de consolidación; f) la falta de financiamiento adecuado a microempresarios disminuyó en alto grado con los microcréditos ofrecidos a partir de la creación de un MicroBanco local, entre otras herramientas financieras implementadas por los gobiernos nacional y provincial; g) la alta dependencia del asistencialismo, se ha reducido en gran medida. Olavarría contó al inicio del PJJH con 4.040 beneficiarios y hoy tiene 1.816 beneficiarios, vale decir que se redujo en un 55% del momento de mayor registro. Respecto de las amenazas puede afirmarse que se ha paleado en alto grado el deterioro de la formación técnica informal debido a las capacitaciones brindadas.

Entre los principales desafíos a futuro se encuentran reducir aún más el número de personas que hoy requieren de planes sociales fundamentalmente a través de la capacitación y reconversión laboral permitiéndoles insertarse en el mundo laboral.

El crecimiento del empleo en algunas ramas de actividad como la construcción, las industrias manufactureras productoras de cal, cemento, cerámicos, etc y los servicios a estas grandes empresas permitirían asegurar que hoy existe pleno empleo y el desempleo existente es de tipo friccional no pudiendo responder a la demanda existente. En estos casos es importante interponer acciones de capacitación que respondan a las necesidades de la región. En este sentido el municipio acaba de terminar la elaboración de un Diagnóstico Territorial que permitirá orientar la formación de acuerdo a las necesidades específicas.

El desempleo juvenil continúa ocupando un lugar importante en la problemática del empleo a nivel nacional y Olavarría no queda exento. Para ello se han organizado Talleres de Orientación laboral y Búsqueda de empleo además de incluir a los jóvenes en todas las capacitaciones específicas. No obstante, sabemos que esta problemática está vinculada con el divorcio existente entre la educación y el mundo del trabajo, la deserción escolar y otras cuestiones que exceden el ámbito municipal.

A modo de conclusión, si bien debe considerarse que el cambio de rumbo de la política económica a nivel nacional y la recuperación general de la economía del país han contribuido al mejoramiento general de la situación económica de Olavarría, es necesario reconocer que las políticas de inclusión social y generación del empleo generadas desde el gobierno nacional, sumado a la implementación, monitoreo y fortalecimiento de dichas políticas efectuado desde el Municipio han contribuido a potenciar y efectivizar el impacto positivo de la recuperación de la economía local en los sectores sociales de menores ingresos. El gran desafío para los próximos años consiste en continuar con esta estrategia de utilización de las herramientas nacionales y provinciales que son puestas a disposición de los municipios y tratar de coordinar todas las acciones posibles y necesarias a fin de alcanzar un desarrollo sistémico de la economía social local, a través de un aprovechamiento sinérgico de los distintos programas en marcha.

La experiencia descrita hizo posible la reciente constitución de una Mesa de Gestión constituida por la Central de Trabajadores, Cámara Empresaria, Sociedad Rural, Cáritas, Consejo Pastoral Evangélico, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, FUNDES, IDEB, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Sociales, INTA, Coopelectric, Municipalidad de Olavarría y Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires (Delegación Local). Esta Mesa tendrá a su cargo la elaboración del proyecto territorial sobre el cual se bajarán todas las líneas de economía social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y su homónimo de la Provincia, en lo que se da en denominar "Manos a la Obra" y "El trabajo dignita", lo que se constituye en una innovación ya que es la primera Mesa constituida a nivel nacional.

Anexo I: Contrato tipo (3° contrato) entre Municipalidad y Cooperativa

CONTRATO DE EJECUCIÓN DE OBRA

Para la construcción de 4 (cuatro) viviendas en el marco del “PROGRAMA FEDERAL DE EMERGENCIA HABITACIONAL” (Primer contrato de la segunda etapa).-----

Entre la **MUNICIPALIDAD DE OLAVARRIA** representada en este acto por el Sr. Intendente Municipal por una parte y la **COOPERATIVA DE TRABAJO LTDA.,** representada por su Presidente, el SR.por la otra, quien en lo sucesivo se denomina “La Cooperativa”, han convenido celebrar el presente contrato que se ajusta a las siguientes cláusulas.-----

PRIMERA: OBJETO: el presente contrato tiene por objeto, la locación de obra que consiste en la provisión de materiales y mano de obra para la ejecución de 4 (cuatro) viviendas en el Barrio, Nomenclatura Catastral, adjudicada en el Marco del Programa Federal de Emergencia Habitacional, que se instrumenta por Convenio entre los gobiernos Nacional, Provincial y el Municipio de Olavarría. -----

SEGUNDA: DOCUMENTOS DEL CONTRATO: la obra de referencia mencionada en la cláusula primera, se ejecutará en un todo de acuerdo al Pliego de Especificaciones que forman parte del presente Contrato y que consta de:-----

-Proyecto de vivienda e infraestructura: Planos – Especificaciones Técnicas, Computo de Materiales, Plan de Trabajo, Proyecto Urbano y Localización de las Viviendas y constituirá las Bases y Condiciones para la ejecución de las obras. ----

-La Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto Ley N° 6.769) y sus modificaciones.-----

-Reglamento de Contabilidad y disposiciones del Honorable Tribunal de Cuentas, Ordenanzas Municipales Generales y Particulares vigentes.-----

-Las condiciones establecidas en el Convenio Marco y Complementario oportunamente suscriptos entre los gobiernos Nacional, Provincial y Municipal para el “Programa Federal de Emergencia Habitacional”.-----

TERCERA: SISTEMA DE CONTRATACIÓN: La contratación de la presente obra se efectuará por el sistema de “AJUSTE ALZADO” (obra total consumada y perfecta por la cantidad de dinero establecida en la cláusula cuarta).-----

CUARTA: MONTO DEL CONTRATO: El monto total de la presente obra en esta primera etapa asciende a la suma de \$ 100.000.- (pesos cien mil), de los cuales se destinarán a la construcción de cuatro (4) viviendas y su infraestructura básica, según Anexo I adjunto comprende la mano de obra, honorarios profesionales del director de obra (no mayor a un 3% del monto total de la vivienda), seguros, aportes previsionales y materiales.-----

Ante la eventual economía de obra en la compra de materiales dicho ahorro se transformará en excedente a favor de la cooperativa.-----

QUINTA: PLAZO DE EJECUCIÓN: El plazo de ejecución será de 120 (ciento veinte) días corridos a partir de la fecha en que se suscriba el ACTA DE REPLANTEO O DE INICIO DE OBRA. “La Cooperativa” se obliga a cumplir el plan de trabajos y las metas de ejecución incluidas en el Pliego de Bases y Condiciones, sin interrupciones y hasta la entrega de la obra completamente terminada dentro del plazo previsto en la presente cláusula.-----

SEXTA: PLAZO DE CONSERVACIÓN: Se establece un plazo de conservación de 180 (ciento ochenta) días corridos contados a partir de la firma del ACTA DE RECEPCIÓN PROVISORIA TOTAL, período en el cual “La Cooperativa” se obliga a realizar todas las tareas necesarias que pudieran surgir como “defectos de ejecución” y sean expresamente indicados por la DIRECCION DE OBRA y la INSPECCION TECNICA de la misma. -----

Habiendo transcurrido el plazo antes mencionado y no habiéndose constatado la existencia de vicio oculto alguno, operará la RECEPCIÓN DEFINITIVA de las obras en forma automática. ---

SEPTIMA: DEMORAS EN LA EJECUCIÓN DE LA OBRA: Cuando “La Cooperativa” invoque causas de fuerza mayor para suspender o retrasar la ejecución de la obra, deberá expresarlo por escrito en comunicación con la Inspección Técnica dentro de un plazo de 7 (siete) días corridos de producida la causa, aportando los detalles que la originan, entre los que podrán considerarse factores climáticos, casos fortuitos o e fuerza mayor, actos de poder público, etc.. En caso de resultar aceptada la justificación se prorrogará el plazo de ejecución en igual tiempo perdido. De no mediar causas

justificadas “La Cooperativa” será pasible de a aplicación de las sanciones de: apercibimiento y/o rescisión del contrato ante abandono de obra o paralización manifiesta.-----

OCTAVA: La cooperativa tendrá la obligación de contratar un profesional o técnico matriculado que deberá dirigir las obras, efectuar la presentación de planos municipales y obtener la aprobación correspondiente, asumiendo todas las responsabilidades administrativas, civiles y penales que correspondan del ejercicio profesional. Además deberá confeccionar una carpeta técnica de la vivienda y sus instalaciones para ser entregada a los adjudicatarios de las mismas. Además efectuará la certificación de las Obras al momento de finalización de cada una de las etapas conjuntamente con la inspección técnica a cargo del personal técnico dependiente de la secretaría de obras y servicios públicos y “supervisar” ejerciendo el control de gestión técnica por el “Instituto de la Vivienda de la Provincia de Buenos Aires”, de acuerdo a lo establecido en los convenios.-----

NOVENA: La Cooperativa deberá respetar el nivel de construcción, el que debe estar conforme a la documentación técnica adjunta la que determina: techo de tejas, piso cerámico y las terminaciones de los revoques de grueso y fino a la cal; respecto de la pintura la utilizada en el exterior debe ser al látex y el color será definido por el municipio. Así mismo el Municipio puede disponer las modificaciones técnicas que crea conveniente respetando los montos que el presupuesto propone. -----

El Municipio se reserva el derecho de supervisar la calidad de los materiales desde los cimientos hasta techos incluyendo –bloques, aberturas, pisos, sanitarios, instalaciones etc-, en caso de no cumplir con las exigencias, la inspección elevará un informe negativo y no se aprobará la certificación correspondiente.-----

DECIMA: FORMA DE PAGO: El monto total del presente contrato, al que hace referencia la cláusula 4º (cuarta) será liquidado de la siguiente forma: El Municipio” a través de su inspección técnica controlará el certificado de obra realizado por el profesional de la cooperativa, conformará y abonará las facturaciones correspondientes a los proveedores de materiales y la mano de obra correspondiente de los trabajos en ejecución, en un todo de acuerdo al Convenio específico del Programa Federal de Emergencia Habitacional, en cuatro (4) “ANTICIPOS”, cuyos desembolsos requerirán que se certifique la etapa correspondiente de obra.-----

EL ANTICIPO INICIAL POR COOPERATIVA SERA: -----

25% DE PESOS CIEN MIL \$ 100.000,-(VIVIENDA MAS INFRAESTRUCTURA BÁSICA) \$ 25.000,-----

Destinados a la compra de materiales para un acopio anterior al inicio de obra y a los primeros pagos de mano de obra.-----

Los siguientes anticipos se entregarán contra certificado de avance de obra, restando al porcentaje de avance, como constante el 25% del mismo, a los efectos que en el certificado final los avances físicos coincidan con los financieros.-----

Las certificaciones serán realizadas mensualmente por el I.P.V, los días 25 de cada mes.-----

DECIMA PRIMERA: Las documentaciones técnicas a presentar por las cooperativas por su implicancia, deberán ir refrendadas por el director de Obra (profesional de primera categoría) conjuntamente con quien ejerza la representación de la cooperativa. -----

REPRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA: “El Presidente” de la Cooperativa o en su defecto el “Secretario” serán quienes firmaran y gestionaran las presentaciones y tramitaciones de carácter técnico y administrativo y actuaran en todas las acciones de cualquier naturaleza y que sean necesarias durante el transcurso de la obra. A tal efecto y para el presente se designa al Sr. -----

DECIMO SEGUNDA: RESCISION DEL CONTRATO: “El Municipio” o “La Cooperativa” podrán rescindir, si la otra parte incurriese en incumplimiento grave del contrato, cuyos causales están enunciados en el Pliego mencionado en la cláusula dos, si esto ocurriese, “La Cooperativa” deberá suspender de inmediato los trabajos y retirarse de las obras.-----

DECIMO TERCERA:“La Municipalidad” convocará con carácter obligatorio a la “Cooperativa” por escrito y con veinticuatro horas (24 hs) de antelación a reunión donde se tratarán y resolverán todo tema inherente al desarrollo de las actividades de la “Cooperativa” vinculadas a la ejecución de los trabajos, sin perjuicio de toda comunicación escrita referida a la marcha de los mismos que entienda pertinente realizar. La reunión no reemplazo ni contradice a ninguna de las instancias previamente establecidas en los artículos anteriores; sino que las complementa a los efectos de brindar

detalladamente opiniones, explicaciones, capacitaciones y todo otro intercambio que resulte necesario.-----

DECIMO CUARTA: DOMICILIOS LEGALES: Para todos los motivos legales del presente contrato, la Municipalidad deconstituye domicilio legal en la calle de este Partido, y "La Cooperativa" en la calle del Barrio San Vicente del Partido de Olavarría. Y se someten de común acuerdo a los Tribunales que por fuero y jurisdicción corresponden al domicilio de la Municipalidad de Olavarría renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponder.-----

Estando ambas partes de acuerdo en todas las cláusulas del presente contrato, se firma en la ciudad de Olavarría cuatro (4) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, a los días del mes de del año dos mil

.....
Cooperativa de Trabajo

.....
Intendente Municipal.

ANEXO I

PROTOTIPO DE DOS DORMITORIOS

PROGRAMA FEDERAL DE EMERGENCIA HABITACIONAL

N°	ITEM	COMPUTO		MATERIALES AL 2/05	
		UNIDAD	CANTIDAD	P.TOTAL	INCID. %
1	Limpieza de terreno	global	1,00	0,00	0,00
2	Aislación hidrófuga film polietileno	m²	47,50	122,00	0,49
3	Plata de hormigón armado	m³	5,16	1.220,00	4,88
4	Mamostería ladrillo cerámico hueco 18x19x33	m³	19,46	1.891,49	7,57
5	Mamostería ladrillo cerámico hueco 12x19x33	m³	1,37	130,00	0,52
6	Mamostería ladrillo cerámico hueco 8x19x33	m³	0,43	47,00	0,19
7	Encadenado superior : 18 x 10 ; 12 x 10	m³	0,70	247,00	0,99
8	Revoque exterior: ceresita, grueso y fino	m²	90,30	350,00	1,40
9	Revoque interior: grueso y fino	m²	146,50	253,00	1,01
10	Carpintería exterior e interior	global	1,00	1.226,01	4,90
11a	Techo: cubierta de chapa galvanizada acanalada N°24 + aislación lana de vidrio 2" + papel kraft	global	1,00	1.389,00	5,56
11b	Techo: estructura de madera visto: cabios 2"x4", machimbre ½" cenefa: 1"x 4", listón 1-2"x1"; listón clavadero 2"x2" c/80cm	global	1,00	1.195,00	4,78
12	Revestimiento paredes cerámico baño, cocina, lavadero 20 x 20cm	m²	13,50	208,00	0,83
13	Piso interior: Colocación de piso cerámico 20 x 20cm	m²	35,90	667,40	2,67
14	Piso exterior: vereda alisada incluido contrapiso	m²	5,70	73,39	0,29
15a	Pintura a la cal s/ paramentos	m²	223,30	29,48	0,12
15b	Impregnante insecticida y barniceta de techo de madera	m²	50,00	238,14	0,95
15c	Esmalte de carpintería metálica	m²	6,90	43,10	0,17
16	Instalación eléctrica	global	1,00	415,86	1,66
17	Equipamiento - artefactos	global	1,00	879,70	3,52
18a	Instalación sanitaria: instalación cloacal básica	global	1,00	425,15	1,70
18b	Instalación sanit.: resto de inst.cloacal, inst agua fría y caliente	global	1,00	424,75	1,70
19	Instalación de gas	global	1,00	246,64	0,99
	TOTAL MATERIALES			\$11.722,11	46,89
20	Honorarios Profesionales: 0,03 x \$22,000	global	1,00	\$660,00	2,64
21	Mano de Obra :4 personas \$580 x 4 MESES	global	1,00	\$9.280,00	37,12
22	Aporte MONOTRIBUTO: 4 personas x \$11 x 4 MESES	global	1,00	\$176,00	0,70
23	Cuota mensual SEGURO DE VIDA: 4 pers. x \$10 x 4 MESES	global	1,00	\$160,00	0,64
	OTRAS OBRAS: INFRAESTRUCTURA				
24	Vereda de 1,20, cerco y pilar electricidad y gas	global	1,00	\$550,00	2,20
25	Red de Agua	global	1,00	\$550,00	2,20
26	Red Cloacal	global	1,00	\$900,00	3,60
27	Cordón cuneta 0,12 x 0,60, 0,22x0,12	global	1,00	\$1.000,00	4,00
	TOTAL COSTO DE VIVIENDA E INFRAESTRUCTURA			\$ 25.000,00	100,00

Anexo II: Situación actual (legal, impositiva y actividad) de cada cooperativa

COOPERATIVAS DE TRABAJO OLAVARRIA.										
Nombre Cooperativa	CUIT	MATRICULA INAES	RESOLUCION	LIBRO/FOLIO/ACTA	FECHA	MATRICULA IPAC	Estados Contables	DDJJ Impos IVA -ING BR	DDJJ Impos gan y fondo	Esta actual
Cooperativa Hipolito Irigoyen	30-70863666-1	25386	3253	13-331-12331	17/12/2003	5567	OK	OK	OK	trab 5 contrato
Cooperativa La Esperanza de Olavarria	30-70863740-4	25358	3225	13-303-12303	15/12/2003	5552	OK	OK	OK	sin contrato desde junio 4 contratos
Cooperativa La Puntual	33-70863667-9	25363	3230	13-308-12308	15/12/2003	5570	OK	OK	OK	trab 5 contrato
Cooperativa El Ombu	30-70863661-0	25320	3187	13-265-12265	11/12/2003	5553	OK	OK	OK	sin contrato desde junio 4 contratos
Cooperativa 16 Voluntades	33-70863653-9	25362	3229	13-307-12307	15/12/2003	5571	OK	OK	OK	trab 5 contrato
Cooperativa Coopcom	30-70863650-5	25319	3186	13-264-12264	11/12/2003	5554	OK	OK	OK	sin contrato desde junio 4 contratos
Cooperativa La Ilusion de Olavarria	30-70863808-7	25387	3254	13-332-12332	17/12/2003	5580	S/n	OK	S/n	trab 4 contrato
Cooperativa Progreso de Olavarria	30-70863663-7	25388	3255	13-333-12333	17/12/2003	5581	S/n	OK	S/n	trab 4 contrato
Cooperativa Construyendo Juntos	30-70863694-7	25384	3251	13-329-12329	17/12/2003	en tramite	S/n	OK	S/n	trab 4 contrato
Cooperativa Unión y Esfuerzo	30-70863692-0	25385	3252	13-330-12330	17/12/2003	5568	S/n	OK	S/n	trab 4 contrato
Cooperativa San Vicente	30-70876185-7	25940	718	13-885-12885	09/03/2004	5851	OK	OK	OK	trab 4 contrato
Cooperativa Sierra Chica	30-70871300-3	25860	638	13-805-12805	01/03/2004	5841	OK	OK	OK	trab 3 contrato
Cooperativa La Serrana	30-70871144-2	25932	710	13-877-12877	09/03/2004	5848	OK	OK	OK	trab 4 contrato
Cooperativa Luz de Esperanza	30-70872506-0	25929	707	13-874-12874	09/03/2004	5845	OK	OK	OK	sin contrato - noviembre rescindido
Cooperativa 1° de Mayo	30-70871245-7	25851	628	13-796-12796-	01/03/2004	5836	OK	OK	OK	trab 3 contrato
Cooperativa 9 de Julio	30-70872440-4	25925	703	13-870-12870	09/03/2004	5842	OK	OK	OK	trab 4 contrato
Cooperativa Prog. de Cnia. San Miguel	30-70894618-0	25859	637	13-804-12804	01/03/2004	5840	OK	OK	OK	sin contrato - bloquera
Cooperativa Obras Olavarria	30-70899699-4	29088	1792	17-33-16033	03/02/2005	6342	OK	OK	OK	contrataciones permanentes pavimento
Cooperativa La Amistad de Hinojo	30-70875085-5	25858	636	13-803-12803	01/03/2004	5838	OK	OK	OK	trab 4 contrato
Cooperativa Catriel	30-70871276-7	25857	635	13-802-12802	01/03/2004	5837	S/n	OK	S/n	sin contrato - noviembre rescindido
Cooperativa El Progreso de Hinojo	30-70874015-9	25934	712	13-879-12879	09/03/2004	5850	S/n	OK	S/n	trab 3 contrato
Cooperativa San Benito	33-70871252-9	25933	711	13-878-12878	09/03/2004	5849	S/n	OK	S/n	sin contrato
Cooperativa Arroyo Tapalque	33-70871137-9	25927	705	13-872-12872	09/03/2004	5843	S/n	OK	S/n	trab 3 contrato
Cooperativa El Obrero	30-70872507-9	25926	704	13-871-12871	09/03/2004	5839	S/n	S/n	S/n	sin novedades
Cooperativa Los del Plan	30-70871287-2	25928	706	13-873-12873	09/03/2004	5844	OK	OK	Sin Dre	sin novedades
Cooperativa Voluntad y Decision	30-70871232-5	25930	708	13-875-12875	09/03/2004	5846	S/n	OK	S/n	trab 4 contrato
Cooperativa San Cayetano	30-70871927-3	25931	709	13-876-12876	09/03/2004	5847	OK	OK	OK	sin novedades

Anexo III: Actividades desarrolladas por cada área en cada etapa del proyecto

a) Etapa de constitución de las cooperativas (60 días). Septiembre-Octubre 2003.

a.1) Trabajo del Área Social y del Área de Gestión Administrativa en forma conjunta:

- Convocatoria masiva a beneficiarios del PJJH y desocupados vinculados al rubro de la construcción.
- Explicación del Programa.
- Capacitación en nociones elementales de cooperativismo.
- Organización de las cooperativas por auto-elección en base a determinados requisitos vinculados fundamentalmente a los perfiles laborales.
- Asistencia en el proceso de constitución grupal a fin de generar un clima de confianza que permitiera elaborar el reglamento interno de su futura cooperativa.
- Colaboración en la elección de autoridades de las cooperativas, explicando las obligaciones inherentes a cada cargo.
- Asistencia permanente en la esquematización del trabajo, como por ejemplo, en los siguientes aspectos:
 - Definición de cuadrillas de trabajo.
 - Surgimiento de los líderes que conducirán cuadrillas.
 - Elección del asociado responsable de la tarea administrativa.
 - Organización de los servicios de seguridad.
 - Búsqueda de presupuestos y decisión sobre compras.
 - Fijación del régimen horario y del sistema de control.
 - Distribución de acreencias.
 - Contratación de profesionales técnicos.

La movilidad en los grupos fue muy alta, y la demanda de ellos fue permanente y por motivos diversos.

a.2.) Trabajo del Área de Gestión Administrativa, simultáneamente con lo antes detallado se realizó:

- Capacitación específica a los administrativos (mediante talleres de simulación de la futura actividad de la cooperativa).
- Elaboración de los estatutos de las cooperativas siguiendo las instrucciones del INAES.
- Trámites de inscripciones en AFIP, Dirección Provincial de Rentas y Municipalidad.
- Trámites de obtención de la matrícula provincial en el IPAC.
- Trámite de rúbrica de libros.
- Elaboración de los contratos de obra entre las Cooperativas y el Municipio.
- Asistencia a los administrativos para organizar su administración (por ej., a cada una de las cooperativas se les proveyó de modelos de planillas de caja, planilla con ejemplos de movimientos en libros IVA compra y venta, recibos de acreencias, actas de asambleas y de reunión de consejo, convocatorias a asambleas, modelo de renuncia, de legajo de asociados, de suspensiones, de notificación de expulsión, etc.).
- Asistencia para el análisis de los precios de los distintos proveedores de materiales y asesoramiento para la identificación de los mejores precios de acuerdo a la situación impositiva de los vendedores.
- Organización de reuniones semanales con los distintos encargados de la administración de las cooperativas para tratar los distintos temas mencionados y exponer inquietudes e ideas. Ello ha permitido que los administrativos se conocieran entre sí y formaran grupos para realizar las compras conjuntas. Estas reuniones se siguen efectuando en la actualidad.

a.3) Trabajo del Área de Obras Públicas

- Tarea de vinculación entre Nación y organización municipal, para la asignación de viviendas a Olavarría.
- Análisis de la disponibilidad de tierras, titularidad de las mismas y subdivisión.
- Determinación de las necesidades de infraestructura.
- Proceso de realización de proyectos y elevación al Instituto de la Vivienda de la Provincia de Buenos Aires.

b) Etapa de ejecución de las viviendas (6 meses por contrato, inicio obra: febrero 2004)

Esta etapa generó una fuerte demanda en el área técnica. Las tres áreas comienzan un abordaje conjunto de la tarea desde la permanencia en obra.

b.1) Trabajo del Área Social

Desde lo social partimos de la premisa que ningún grupo puede ser operativo si no se trabaja sobre los obstáculos relacionales, por lo que es imprescindible una presencia y acompañamiento cotidiano a fin de detectar tempranamente los conflictos grupales y evitar que estos interfieran en el desempeño de la tarea.

El paulatino acompañamiento ante obstáculos que desestructuren la continuidad de la tarea y la operatividad de los grupos se refuerza con un trabajo de investigación de conductas, con el fortalecimiento de grupos con conflicto de roles y con un encuadre de trabajo.

Frente al surgimiento de conflictos grupales, la tarea del Psicólogo social es la de intervenir en su oportuna detección y solución, permitiéndole al grupo crecer y fortalecerse. No obstante, el trabajo social no sólo se limita a mediar en los obstáculos relacionales, sino que también aborda situaciones personales en la medida que estas influyen en el desempeño grupal.

b.2) Trabajo del Área de Obras Públicas

- Asesoramiento técnico en todos los aspectos relativos a la construcción.
- Proceso licitatorio obras de infraestructura.
- Supervisión y certificación de obras de infraestructura.
- Autorización de pagos.
- Apoyo en transporte de materiales y cooperativistas, en particular en las obras en las localidades.
- Seguimiento de los fondos provenientes de la Nación.

b.3) Trabajo del Área de Gestión Administrativa: En esta etapa se efectúa una tarea de tutoría de la gestión administrativa que consiste en:

- Control de las operaciones de compra de materiales:
- Se opera a través del siguiente mecanismo: La cooperativa compra materiales (factura original A o C) y por ese mismo valor solicita un pago a cuenta de la certificación que corresponda al Municipio (factura duplicado B).
- Este trámite se presenta en nuestra oficina, se confecciona una orden de pago y nuestra área lo presenta al área de Obras Públicas para el control de materiales. De allí sigue el trámite administrativo pasando por Contaduría, Tesorería, etc., a fin de que se emita el cheque de pago a cuenta, que es cobrado por la cooperativa y es endosado a su proveedor.
- Control de pagos a cuenta y saldos de certificación:
- Cada certificación se compone de varios pagos a cuenta por los valores de compra de materiales y gastos, más el valor que se reparte como acreencias, por un monto equivalente al que se paga por mano de obra, el cual es presentado también como un pago a cuenta más.
- Una vez que se obtiene la certificación que es emitida por su técnico y avalada por el área de Obras Públicas, se presenta el saldo de certificación de Obra por el monto que resta para llegar al total por contrato para la etapa que se certifica.
- Control de los movimientos de altas y baja de asociados:
- La gran movilidad de asociados genera una tarea delicada para el administrativo, quien debe tener por cada baja producida, la renuncia firmada o el proceso de desvinculación del asociado en forma completa (por ej. apercibimiento, suspensiones, expulsión, con las correspondientes notificaciones y actas de reunión de consejo de administración y/o asambleas, correctamente confeccionadas).
- Asistencia para la correcta instrumentación de decisiones cooperativas:
- Se ayuda a redactar las actas de reunión de Consejo de Administración, Convocatorias a asambleas y actas de asambleas, así como a controlar que las mismas respeten las formalidades y plazos de rigor.
- Confección de planillas para la inscripción en el Registro de Efectores.
- Control de las liquidaciones impositivas y presentaciones de las mismas por el sistema SIAP.
- Realización de presentaciones conforme a los regímenes informativos de AFIP Res. 4120 y régimen informativo de donaciones, como así también la certificación contable del capital inicial.
- Control financiero a través de arqueos mensuales.
- Asistencia para el llenado de los libros de las cooperativas y en la formalización de la documentación provisoria que ha sido utilizada hasta la obtención de las rubricas correspondientes (ej: actas de asambleas y de consejo de administración).
- Solicitud de Inventarios de herramientas iniciales y control posterior de existencia.
- Control del destino de los subsidios obtenidos para compra de libros y materiales y rendición de los mismos.
- Asesoramiento, con la colaboración del Dpto. Legal de la Municipalidad, en caso de reclamos de asociados a la cooperativa (por ej. redacción de carta documentos o presentación de denuncias ante la policía o la fiscalía).

Hasta el momento se han celebrado cinco contratos con las primeras cooperativas, y cuatro con las últimas, con lo cual cada contrato se ha constituido en una subetapa que permitió generar la experiencia y el aprendizaje necesario para mejorar las condiciones de las siguientes. Incluso ello fue determinante en las nuevas adjudicaciones de obra, discontinuándose a aquellas cooperativas que habían tenido serios problemas de funcionamiento interno o déficit por mala administración o desfalcos, etc.

c) Etapa de Adjudicación de las Viviendas. (Primera adjudicación: Agosto 2004)

El Ministerio de Desarrollo Social determinó que las viviendas fueran adjudicadas a los mismos integrantes de las cooperativas que tuvieran necesidades habitacionales. En función de estas directivas, el municipio implantó un proceso que diera transparencia a la adjudicación de viviendas:

- Cada cooperativa propuso asociados que reunían los requisitos establecidos (no tener vivienda propia, tener hijos menores a cargo y estar por debajo de la línea de pobreza o indigencia).
- Los asociados propuestos fueron visitados por un trabajador social del Municipio, quien efectuó un informe social y les asignó un puntaje de acuerdo a determinadas pautas de evaluación.
- Los asociados que alcanzaron los mayores puntajes resultaron adjudicatarios de las viviendas.

En las siguientes etapas, se incorporaron como beneficiarias a otras familias que sin pertenecer a las cooperativas, tenían necesidades imperiosas de vivienda. Para ello se organizó un Censo de Necesidad de Vivienda, que tuvo amplia difusión y que registró una masiva concurrencia de familias sin vivienda.

En todos los casos las viviendas fueron adjudicadas en forma simultánea a la terminación de la obra, y los ocupantes se comprometieron a ocuparlas el mismo día para evitar usurpaciones. Ello implicó que la selección de beneficiarios, así como la certificación de los requisitos establecidos, fue realizada en forma paralela a la construcción.

Anexo IV: Subsidios recibidos por las 26 cooperativas de vivienda en cada contrato

COOPERATIVAS DE TRABAJO OLAVARRIA.					
Nombre Cooperativa	1º contrato	2º contrato	3º contrato	4º contrato	5º contrato
Cooperativa Hipolito Irigoyen	63.000	72.000	100.000	100.000	100.000
Cooperativa La Esperanza de Olavarria	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa La Puntual	63.000	72.000	100.000	100.000	100.000
Cooperativa Coopcom	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa 16 Voluntades	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa El Ombu	63.000	72.000	100.000	Rescindido
Cooperativa La Ilusion de Olavarria	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa Progreso de Olavarria	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa Construyendo Juntos	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa Unión y Esfuerzo	63.000	72.000	100.000	100.000
Cooperativa San Vicente	63.000	100.000	100.000	100.000
Cooperativa Sierra Chica	63.000	100.000	100.000
Cooperativa La Serrana	63.000	100.000	100.000	100.000
Cooperativa El Progreso de Hinojo	63.000	100.000	100.000
Cooperativa 1º de Mayo	63.000	100.000	100.000
Cooperativa 9 de Julio	63.000	100.000	100.000	100.000
Cooperativa Prog. de Cnia. San Miguel	C.I.C	63.000
Cooperativa Luz de Esperanza	63.000	100.000 Rescindido
Cooperativa La Amistad de Hinojo	63.000	100.000	100.000
Cooperativa Catriel	63.000	100.000	140.000
Cooperativa San Benito	63.000	100.000	100.000
Cooperativa Arroyo Tapalque	63.000	100.000	100.000
Cooperativa El Obrero	63.000	100.000
Cooperativa Los del Plan	63.000	100.000	100.000
Cooperativa Voluntad y Decision	63.000	100.000	140.000
Cooperativa San Cayetano	63.000	100.000	100.000
	1.575.000	2.183.000	2.380.000	1.200.000	200.000
Total Subsidio para Viviendas	7.538.000				

Anexo V: Ejemplo de planilla resumen control por cooperativa

CONTROL PAGOS A CUENTA					
Cooperativas	Pago a Cta	Proveedor	Nro Comp.	Importe	Entregado
La Puntual	1	Galasur	5590	148,10	11-Nov
La Puntual	2	Hierros gonzalez	31142	74,00	11-Nov
La Puntual	3	Alsina	4924	2.754,85	11-Nov
La Puntual	4	La Segunda	2ª cuatrimestre	599,50	11-Nov
La Puntual	5	Galasur	5604	149,56	11-Nov
La Puntual		Mano de obra pozos		3.600,00	16-Nov
La Puntual	6	CTO	2815	1.239,04	18-Nov
La Puntual	7	Galasur	5669	151,01	18-Nov
La Puntual	8	recofky	5202	96,80	18-Nov
La Puntual	9	Hierros gonzalez	31327	32,05	18-Nov
La Puntual	10	Pais Nicolás	18	600,00	18-Nov
La Puntual	11	1º de Mayo	3	2.395,80	22-Nov
La Puntual	12	Galasur	5744	140,84	22-Nov
La Puntual	13	Hierros gonzalez	31517	108,84	22-Nov
La Puntual	14	Mano de obra	9,20%	3.415,04	28-Nov
La Puntual	15	Hierros Gonzalez	31456	388,24	29-Nov
La Puntual	16	Recofky	2115/23/10/06	2195,76	29-Nov
La Puntual	17	Avenida	4442	49,80	29-Nov
La Puntual	18	Tancredi	4784/85/86/87	2381,86	07-Dic
La Puntual	19	Galasur	5858	159,72	07-Dic
La Puntual	20	Galasur	5968/5960	272,98	09-Dic
La Puntual	21	Digra	1242	423,92	15-Dic
La Puntual	22	Hierros gonzalez	32019	212,65	15-Dic
La Puntual	23	CTO	2949	61,95	15-Dic
La Puntual	24	Phicol	36881/883/884	1031,27	15-Dic
La Puntual	25	Mano de Obra	11,40%	4231,68	19-Dic
La Puntual	26	CTO	2960	154,88	21-Dic
La Puntual	27	Maderera Independencia	388	3038,56	21-Dic
La Puntual	28	Galasur	6088/6093	300,56	21-Dic
La Puntual	29	Galasur	6153/59	307,83	29-Dic
La Puntual	30	Carpintería Olavarria	510	2932,07	29-Dic
La Puntual	31	recofky	2181	249,26	13-Ene
La Puntual	32	Todo Aberturas	1296	1572,03	13-Ene
La Puntual	33	Hierros gonzalez	32537/38	147,60	13-Ene
La Puntual	34	La casa de los cristales	17235	3299,35	13-Ene
La Puntual	35	Digra	1252	2683,75	17-Ene
La Puntual	36	Mano de obra	19,10%	7089,92	26-Ene
La Puntual	37	Nicolas Pais	75%	300,00	26-Ene
La Puntual	38	Alsina	5370	231,60	26-Ene
La Puntual	39	recofky	2229	635,55	26-Ene
La Puntual	40	Phicol	37759	137,55	08-Feb
La Puntual	41	Tancredi	4984	1306,32	08-Feb
La Puntual	42	recofky	2252	204,97	08-Feb
La Puntual	43	Bouciguez	9434	85,91	16-Feb
La Puntual	44	Maderera Misiones	1931	589,99	16-Feb
La Puntual	45	Mano de obra Avance	27,60%	10245,12	28-Feb
La Puntual	46	Meyplas	2605	631,96	02-Mar
La Puntual	47	Alsina	5630	1182,00	02-Mar
La Puntual	48	Barbuzza	977	2364,63	08-Mar
La Puntual	49	Tancredi	5115/14	220,31	10-Mar
La Puntual	50	Alsina		793,60	10-Mar
La Puntual	51	Pais Nicolás	100%	300,00	15-Mar
La Puntual	52	Hierros Gonzalez	32885/34091	120,45	20-Mar
La Puntual	53	Pintureria avenida	61 59/79	731,19	20-Mar
La Puntual	54	recofky	2273	566,20	21-Mar
La Puntual	55	Ardino Vidrios	910	400,00	21-Mar
La Puntual	56	Mano de obra avance	13,90%	5159,68	28-Mar
La Puntual	57	Maderera Misiones	2002	357,51	05-Abr
La Puntual	58	Alsina	5857	320,50	05-Abr
La Puntual	59	Maderera misiones	2008-9	166,99	11-Abr
La Puntual	60	recofky	2325	289,70	11-Abr
La Puntual	61	Alsina	5938	332,10	21-Abr
La Puntual	62	Tancredi	5238/5245	274,45	25-Abr
La Puntual	63	Mano de Obra Avance	12,5	4640,00	26-Abr
La Puntual	64	Avenida	5011/17/40	414,86	15-May
La Puntual	65	Tancredi	5299	270,79	15-May
La Puntual	66	Amado	58	1002,87	15-May
La Puntual	67	Mano de obra avance	6,30%	2338,56	15-May
La Puntual		saldo de materiales excedentes		6293,57	15-May
				88.000,00	

	Ya consumido	TOTAL	Resto	% Consumido
Materiales	50.880,00	50880	0,00	100
Mano de Obra	37.120,00	37120	0,00	100
	88.000,00	88000	0	

TERMINADO

Anexo VI: Resumen general contratos con cooperativas (primeras 6 tuteladas por municipio)

COOPERATIVAS DE TRABAJO creadas en noviembre de 2003, con inicio de obra febrero 2004						
RESULTADO GLOBAL DE LAS ETAPAS DE LOS CONTRATOS						
EXCEDENTES REPARTIBLES						
	COOPERATIVAS DE TRABAJO					
	La Esperanza de Olav. Lda	El Ombu Ltda.	Coopcom Ltda	Hipolito Irigoyen Ltda.	16 Voluntades Ltda.	La Puntual Lda
Excedente final de la 1ª ETAPA 1º CONTRATO \$63.000,- Periodo Febrero a Julio de 2004	4.406,33	7.901,85	8.053,83	7.405,00	9.051,94	7.784,27
Excedente final de la 2ª ETAPA 1º CONTRATO \$72.000-+12.800-Adc Periodo Agosto a Diciembre 2004	18.877,60	11.752,00	27.827,74	19.790,01	24.357,00	20.635,60
Excedente final de la 2ª ETAPA 1º CONTRATO \$100.000 Periodo Marzo Octubre 2005	5.797,14	0,00	796,01	6.427,00	6.552,77	9.714,93
Trabajos a terceros Marzo-Septiembre 2005	6.279,84	0,00	20.677,91	0,00	9.871,96	3.315,15
Excedente final de la 2ª ETAPA 2º CONTRATO \$100.000 Periodo Octubre 2005 a junio 2006.	5.303,52	400,00	6.646,89	5.094,00	85,00	6.290,00
Trabajos a terceros de Octubre a Junio	0,00	0,00	0,00	0,00	13.209,00	24.447,00
Resolución 202 reconocimiento de contratos iniciados en 2005,	31.322,82	0,00	28.000,00	32.000,00	36.000,00	36.000,00
TOTAL	71.987,25	20.053,85	92.002,38	70.716,01	99.127,67	108.186,95
Reserva Legal 5%	3.599,36	1.002,69	4.600,12	3.535,80	4.956,38	5.409,35
Excedentes repartibles	68.387,89	19.051,16	87.402,26	67.180,21	94.171,29	102.777,60
Promedio mensual por cooperativistas durante los 28 meses desde el inicio de los contratos	187,88	52,34	240,12	184,56	258,71	282,36
ACREENCIA POR MANO DE OBRA						
Acreecias por Mano de Obra de la 1ª ETAPA 1º CONTRATO	18.000,00	18.000,00	17.236,05	18.000,00	17.683,45	18.000,00
Acreecias por Mano de Obra de la 2ª ETAPA 1º CONTRATO	27.000,00	42.208,50	34.762,78	27.000,00	36.850,00	36.788,81
Acreecias por Mano de Obra de la 1ª ETAPA 2º CONTRATO Incluye Mano de Obra viviendas y Mano de Obra CIC	42.142,12	49.678,73	51.311,49	35.107,00	57.466,01	54.954,50
Acreecias por Mano de Obra de la 2ª ETAPA 1º CONTRATO	37.120,00	37.120,00	37.120,00	37.120,00	37.120,00	37.120,00
Acreecias por Mano de Obra de la 2ª ETAPA 2º CONTRATO	37.120,00	37.120,00	37.120,00	37.120,00	37.120,00	37.120,00
TOTAL	161.382,12	184.127,23	177.550,32	154.347,00	186.239,46	183.983,31
Planes Jefes y Jefas cobrados por cooperativa	50400	50400	50400	50400	50400	50400
TOTAL MANO DE OBRA	211.782,12	234.527,23	227.950,32	204.747,00	236.639,46	234.383,31
Promedio por cooperativista	581,82	644,31	626,24	562,49	650,11	643,91
EXCEDENTES REPARTIBLES MAS ACREENCIA POR MANO DE OBRA						
Total percibido por cooperativista promedio mensual desde el inicio de los contratos en febrero 2004	769,70	696,64	866,35	747,05	908,82	926,27