

# Cuidados en cooperativas

Una experiencia de vida  
y trabajo en común

Andrea Larrubia

Romina Louge

Elsa Miori

Josefina Sánchez



Cuidados en cooperativas  
Una experiencia de vida y trabajo en común

Cuidados en cooperativas  
Una experiencia de vida y trabajo en común

Andrea Larrubia  
Romina Louge  
Elsa Miori  
Josefina Sánchez

Cuidados en cooperativas : una experiencia de vida y trabajo en común /  
Andrea Larrubia ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :  
Intercoop, 2025.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de cultura cooperativa ; 99)

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-631-6655-17-2

1. Cooperativas. 2. Trabajadores. 3. Salud. I. Larrubia, Andrea  
CDD 334.6

© Intercoop, 2025

Diseño de cubierta: xxx

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

## Índice

Prólogo	5
Cooperativas de cuidado: nuestro modelo de gestión	6
Trayectoria y prácticas de nuestras cooperativas de cuidado	8
Cooperativa Soltrecha Ltda.	8
Cooperativa de Trabajo Cuidadores Domiciliarios de Mar del Plata Ltda.	11
Modelo de gestión	13
Toma de decisiones	14
Planificación	16
Comunicación	18
Participación en la gestión	19
Impacto en nuestras vidas	26
Notas biográficas	31
Referencias	33

## Prólogo

Las cooperativas han demostrado, a lo largo de su historia, ser protagonistas en la construcción de alternativas de desarrollo económico y social, aportando innovación y respuestas colectivas a las necesidades de sus miembros y de su entorno. Numerosas iniciativas, que trascendieron los límites de su tiempo, han dejado un impacto positivo y sostenido en la sociedad.

No obstante, varias de esas experiencias pioneras continúan siendo escasamente reconocidas, a pesar de su potencial para inspirar y orientar a nuevas generaciones, tanto dentro como fuera del movimiento cooperativo.

Consciente de la importancia de preservar y difundir este legado, Intercoop promovió un certamen destinado a reunir y divulgar historias que reflejen los desafíos enfrentados por distintas cooperativas, las soluciones propuestas y los aprendizajes consolidados en el proceso, en el marco de la celebración del Año Internacional de las Cooperativas.

Como consecuencia, un jurado integrado por seis especialistas seleccionó el siguiente texto por su valor como experiencia destacada y por su aporte a la proyección del movimiento.

Invitamos a los lectores a conocer no solo una historia particular, sino también las valiosas lecciones que esta ofrece para el desarrollo de futuras iniciativas.

Intercoop Editora Cooperativa

## Cooperativas de cuidado: nuestro modelo de gestión

En esta publicación presentamos una reflexión conjunta de la Cooperativa de Trabajo Soltrecha Ltda. (Resistencia, Chaco) y la Cooperativa de Trabajo Cuidadores de Mar del Plata Ltda. (Buenos Aires) sobre el desarrollo de un modelo de gestión para cooperativas de cuidado.

Dicho modelo se apoya en la experiencia acumulada durante años de práctica y resalta la articulación con otras organizaciones y el intercambio solidario de saberes como ejes fundamentales para el fortalecimiento colectivo del sector cooperativo.

El trabajo fue elaborado por ambas cooperativas, con el fin de compartir experiencias y aprendizajes vinculados al desarrollo de las cooperativas de cuidado. En colaboración con el Centro de Educación y Capacitación Cooperativa de Fecootra (Cecoop), buscamos aportar a la difusión de estas prácticas y al cooperativismo en general.

De acuerdo con lo planteado por Intercoop en este certamen, realizado en el marco del Año Internacional de las Cooperativas, el documento procura recuperar experiencias y aprendizajes, de acuerdo con la temática central definida “Aspectos de la gestión y el modelo cooperativo”, con especial énfasis en “Modelos de gestión: experiencias de autogestión, democracia participativa y toma de decisiones colectivas”.

Creemos que las cooperativas de cuidado contamos con un aprendizaje de varios años para aportar a esta temática. En sus inicios, el desarrollo fue bastante aislado: no nos conocíamos entre cooperativas ni teníamos referencia de experiencias similares, de modo que íbamos creando soluciones a medida que surgían los problemas. Esa situación comenzó a cambiar hace algunos años, gracias a la

vinculación entre cooperativas, con otros actores del cooperativismo y de la economía social, así como con el ámbito universitario. Todo ello contribuyó tanto al aprendizaje compartido como al desarrollo de herramientas para una gestión más colectiva y acompañada.

Sin embargo, incluso antes de conocernos ya habíamos desarrollado muchas prácticas similares, fruto de la búsqueda de soluciones a problemas habituales en la gestión de las cooperativas de cuidado. Por eso, nos propusimos exponer los numerosos aspectos comunes de nuestras experiencias y luego destacar aquellas prácticas específicas que cada cooperativa fue construyendo en función de su historia, su grupo de trabajo y los recursos disponibles en cada etapa.

En primer lugar, presentaremos una breve reseña de la historia de cada cooperativa, ya que ello permite contextualizar y comprender los procesos que dieron lugar a los modelos de gestión desarrollados. A continuación, nos concentraremos en el aporte principal de este trabajo: la descripción del modelo de gestión, estructurado en cuatro dimensiones clave: la toma de decisiones, la planificación, la comunicación y la participación en la gestión.

La toma de decisiones se aborda no sólo desde los órganos formales previstos en toda cooperativa, sino también a partir de las prácticas diseñadas para incentivar la participación de las personas asociadas. Esto adquiere especial relevancia dado que nuestras cooperativas superan actualmente el centenar de asociados y asociadas, lo que plantea una complejidad particular en este aspecto.

La planificación se lleva adelante a partir de un diagnóstico de la situación en cada momento, instancia en la que se discuten y acuerdan los lineamientos principales del



plan de cada cooperativa, así como los mecanismos de revisión periódica.

Posteriormente, presentamos las herramientas desarrolladas para mejorar la comunicación interna y fomentar la participación en la gestión, aspecto que describimos principalmente a partir de las formas de trabajo adoptadas y de la relación establecida con las familias con las que colaboramos.

El texto evidencia que los ejes temáticos no se presentan de manera aislada, sino que se interrelacionan y se entrecruzan, en la medida en que la gestión se entiende como un proceso transversal, sustentado en principios de autogestión, solidaridad, democracia y ayuda mutua.

Trayectoria y prácticas de nuestras cooperativas de cuidado

#### *Cooperativa Soltrecha Ltda.*

Surgió en 2001 en la ciudad de Resistencia, capital de la provincia del Chaco, convirtiéndose en la primera cooperativa de la Argentina dedicada al cuidado domiciliario de personas. A lo largo de 24 años de trayectoria ininterrumpida, hemos sostenido un proceso de trabajo y crecimiento constante. Actualmente contamos con 112 asociados y asociadas, y brindamos atención a un promedio mensual de 65 personas, con una zona de influencia que abarca las ciudades del Gran Resistencia (Resistencia, Barranqueras, Fontana y Puerto Tirol), la localidad de Makallé y la vecina ciudad de Corrientes.

En estos años de trabajo hemos consolidado un sistema de cuidados disponible las 24 horas, tanto para las personas asistidas como para quienes integran la cooperativa. Este sistema promueve acciones que abarcan todos los vínculos

de cuidado y se organiza en seis áreas administrativas, gestionadas íntegramente por las asociadas y los asociados.

Nuestro crecimiento no ha sido sólo cuantitativo, sino sobre todo cualitativo, con la capacitación como eje central. Desde 2016 llevamos adelante nuestro propio curso de Formación de Cuidadores Domiciliarios Polivalentes con Orientación Cooperativa, avalado a nivel nacional por la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores, que incluye dos módulos específicos de cooperativismo. De esta manera, promovemos la incorporación de nuevos cuidadores y cuidadoras con conocimiento del mundo cooperativo. Además, ofrecemos mensualmente diversas capacitaciones sobre temáticas vinculadas al cuidado, destinadas tanto a nuestros asociados y asociadas como a la comunidad en general. Consideramos que este es nuestro aporte a la sociedad: brindar las herramientas necesarias para garantizar cuidados de calidad.

Otro pilar de nuestro crecimiento ha sido la integración con diversos espacios. En primer lugar, dentro de la Economía Social y Solidaria, participamos en el Consejo de Administración de la Federación de Cooperativas de Trabajo (Fecootra) y asumimos la presidencia de la recientemente conformada Federación de Cooperativas de Trabajo de Cuidados Integrales (Fecoop Cuidar), ambas federaciones integradas a la Confederación Argentina de Trabajadores Cooperativos Asociados (Conarcoop). A nivel regional, formamos parte del Instituto de Promoción de la Economía Solidaria (IPES Chaco) y de la Comisión de Asociados del Banco Credicoop Ltda., entre otros. Asimismo, colaboramos con diversas universidades (Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de Quilmes y Universidad del Chubut) en proyectos de investigación y capacitación.

A nivel estatal, formamos parte del Directorio de la Incubadora de Cooperativas y Mutuales de Cuidados del INAES. Localmente, trabajamos con la Dirección de Cooperativas de la provincia, el Ministerio de Desarrollo Social del Chaco y la Asociación Trentinos en el Mundo, logrando conformar una pequeña pero efectiva red. Además, nuestra participación en la Red Nacional de Cooperativas de Cuidados nos permite relacionarnos horizontalmente con otras cooperativas, compartir experiencias y saberes, y plantear colectivamente soluciones a las problemáticas del sector.

Estas colaboraciones —con cooperativas, organizaciones de segundo y tercer grado, entidades estatales y de la sociedad civil— nos han permitido fortalecernos y avanzar, enfrentar dificultades y sostenernos en momentos difíciles, al mismo tiempo que nos impulsan a emprender nuevos proyectos.

En nuestra trayectoria encontramos diversos obstáculos, tanto internos como externos. Sería demasiado extenso detallarlos, pero queremos resaltar la importancia de la formación para afrontar las dificultades que surgen en el trabajo cotidiano. Seguimos creciendo, con proyectos por concretar, y avanzamos con esfuerzo y compromiso.

Actualmente estamos gestionando un nuevo proyecto: un “Espacio de cuidado de las infancias”, destinado a ofrecer un entorno seguro tanto para los hijos e hijas de nuestras asociadas y asociados como para las familias de la comunidad que lo necesiten. La cooperativa se autogestiona completamente, y sus integrantes definimos colectivamente la modalidad de trabajo, con el objetivo de brindar un servicio de calidad que priorice, por un lado, el buen trato hacia quienes reciben el cuidado y, por otro, condiciones de

trabajo dignas para quienes lo brindan, siempre en consonancia con los valores y principios cooperativos.

*Cooperativa de Trabajo Cuidadores Domiciliarios de Mar del Plata Ltda.*

Nuestra entidad fue fundada en 2012 como una experiencia de organización colectiva, a partir de un grupo de treinta mujeres que realizaron el curso de cuidadores domiciliarios dictado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Comprendieron que ejercer esta tarea de manera individual las dejaba en una posición vulnerable, ya que debían afrontar solas problemas como la falta de ingresos regulares, las dificultades para negociar con las familias o la imposibilidad de reemplazar la atención en caso de enfermedad. Al finalizar el curso, decidieron organizarse para trabajar juntas, apoyándose en los conocimientos de cooperativismo de una de las compañeras. A lo largo de estos 13 años, la cooperativa ha crecido tanto en la prestación de servicios como en el número de asociadas y asociados, alcanzando actualmente 125 integrantes.

La cooperativa funciona en la ciudad de Mar del Plata, y nuestra organización ha evolucionado para responder a las distintas necesidades que han surgido a lo largo del tiempo. Actualmente contamos con ocho áreas de trabajo, cada una con funciones concretas y específicas, pero coordinadas entre sí, lo que garantiza el funcionamiento adecuado de la cooperativa en el día a día.

La participación y el consenso son características centrales de nuestra entidad, por lo que se crearon los Grupos de Reflexión, coordinados por profesionales en psicología, en los que se abordan tanto temas vinculados a la

tarea del cuidado domiciliario como aspectos relacionados con los roles de conducción de la dirigencia.

Cabe destacar la importancia de nuestro carácter formador y formativo, reflejado en el dictado de cursos de capacitación para nuevas promociones de especialistas en cuidado, con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Estos cursos han formado a especialistas cooperativistas en cuidado domiciliario, y a partir de los distintos ciclos de capacitación y de la demanda del mercado, hemos generado nuevas generaciones de profesionales jóvenes y comprometidos con la vocación de cuidado.

Además, nuestra organización brinda la posibilidad de acceder a un trabajo formal, con aportes jubilatorios, obra social, inscripción en la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) y acceso al sistema bancario a través del Banco Credicoop.

La creación de los fondos de asistencia de salud y de usos múltiples, financiados mediante un pequeño aporte mensual de las personas asociadas, permite que, ante períodos de convalecencia por enfermedad o accidente, en los que no pueden desempeñar sus tareas habituales, o ante situaciones como renovación de alquileres y mudanzas, puedan acceder a préstamos sin intereses y con cuotas de amortización convenientes.

Desde su nacimiento, nuestra entidad se caracterizó por dos rasgos primordiales: la independencia y la autonomía, contando además con la valiosa ayuda y el acompañamiento de diversas instituciones: el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), que facilitó durante mucho tiempo la sede para nuestras reuniones y colaboró con la tramitación de la matrícula; el Instituto Nacional de Servicios Sociales

para Jubilados y Pensionados (PAMI); la Asociación de Geriátría y Gerontología de Mar del Plata; y profesionales de la salud que habían sido docentes del grupo y derivaban servicios de cuidado de pacientes.

Años después, gracias a los vínculos que mantuvimos desde el inicio tanto en el ámbito de la gerontología de la ciudad como en el cooperativismo, y mediante nuestra adhesión a federaciones como el IMFC y Fecootra, comenzamos a recibir solicitudes de consultas, asesoramiento y opiniones sobre las problemáticas más comunes que enfrentan las entidades recién creadas, especialmente en el caso de los grupos en formación. Esta función de asesoramiento se ha consolidado como una actividad habitual y se ha incorporado como objetivo central de nuestra organización, generando nuevos vínculos con cooperativas, organismos públicos y universidades.

Cabe destacar que ambas cooperativas contamos con una amplia trayectoria de experiencias y crecimiento, tanto en el número de personas asociadas como de asistidas. Incluso hemos logrado superar fuertes dificultades del contexto, como las crisis económicas del país y la pandemia —que afectan a las familias y, por ende, a las cooperativas— apoyándonos, entre otros factores, en el desarrollo de la gestión y en la práctica de la intercooperación.

### Modelo de gestión

Las características de gestión de las cooperativas se analizan a partir de cuatro dimensiones: la toma de decisiones; la planificación —incluyendo herramientas para el diagnóstico, el desarrollo del plan y su revisión—; la estrategia de comunicación; y la participación en la gestión, considerada

en dos aspectos clave: las formas de trabajo y la relación con las familias asistidas.

### *Toma de decisiones*

Las cooperativas hemos organizado la gestión diaria en áreas operativas que, en general, son similares: Gerencial o Institucional, Coordinación de Guardias, Contable, Educativa, y otras que nos diferencian, como Psicología y Comunitaria en la Cooperativa Cuidadores Ltda., y Supervisión de Guardias y Solidaria en la Cooperativa Soltreacha Ltda. Estas áreas se ocupan de resolver cotidianamente las diversas problemáticas que surgen, siguiendo el plan de acción establecido, y recurren al área Gerencial/Institucional para evaluar situaciones específicas —como problemas con un asociado o asociada, compras o cambios en el plan— que solo se elevan al Consejo de Administración cuando es necesario. En ambas cooperativas, tal como lo establecen sus estatutos, las decisiones más relevantes se adoptan en Asamblea. En cuanto a la gestión cotidiana, las decisiones se toman en el Consejo de Administración, generalmente con la participación de los síndicos y síndicas en estas reuniones.

En la Cooperativa Soltreacha, si bien en la actualidad las consejeras participan también en las áreas operativas, el objetivo futuro es diferenciar con mayor claridad la gestión operativa de las funciones del Consejo de Administración. De este modo, cualquier asociado o asociada podrá integrar dicho Consejo, mientras que la gestión técnica continuará bajo la responsabilidad de las áreas correspondientes. Esta definición responde a la necesidad de que las áreas operativas, encargadas de resolver gran cantidad de cuestiones técnicas y específicas, cuenten con un equipo de

personas formadas en esos temas que aseguren continuidad en la tarea y garanticen una prestación de servicios cada vez más sólida y eficaz.

Además, para fomentar una participación más activa, más allá de lo previsto en la estructura organizativa de las cooperativas, consideramos fundamental impulsar instancias de capacitación que permitan a las personas asociadas conocer en profundidad el funcionamiento de la entidad, sus herramientas de gestión y sus principios rectores. De esta manera, cada asociado y asociada puede involucrarse plenamente en la toma de decisiones y asumir un rol más protagónico en la vida institucional. Asimismo, resulta esencial generar y sostener espacios de intercambio de opiniones e ideas, junto con mecanismos de consulta y de construcción de consensos, que fortalezcan la cohesión interna y promuevan una gestión participativa y democrática en cada cooperativa.

Para ello, en la Cooperativa Cuidadores Ltda. se crearon los Grupos de Reflexión, coordinados por una profesional psicóloga, que constituyen un espacio de acompañamiento y análisis colectivo. En ellos participan cuidadores y cuidadoras, integrantes del equipo operativo y, en determinadas ocasiones, representantes del Consejo de Administración. Cada ciclo consta de ocho encuentros semanales y reúne a entre ocho y diez personas asociadas, seleccionadas según las solicitudes presentadas. Durante las sesiones se abordan problemáticas específicas vinculadas tanto al ejercicio cotidiano de las tareas de cuidado como a la dinámica interna de la cooperativa. Una vez finalizado un ciclo, y tras un intervalo aproximado de dos meses, se conforma un nuevo Grupo de Reflexión con otras personas asociadas, quienes plantean los temas que consideran



prioritarios, garantizando así la renovación y continuidad de este espacio participativo.

### *Planificación*

La planificación se fundamenta, en primer lugar, en la misión y visión de cada cooperativa. En el caso de Soltrecha Ltda., la misión definida es:

La necesidad de contribuir a mejorar la calidad de vida de los asistidos y las personas que conforman la cooperativa, planificando la asistencia para brindar un servicio acorde a cada necesidad, priorizando la individualidad de cada persona que interviene en el proceso y su dignidad como ser humano.

A partir de esto, también hemos definido nuestra visión: Ser reconocidos como un recurso válido para la comunidad, destacándonos por los servicios prestados, basados en la calidad humana y la eficiencia y eficacia de los cuidadores.

Por su parte, y en línea con su enfoque cooperativo y su labor en el cuidado de personas, la Cooperativa Cuidadores Ltda. ha establecido como misión:

Brindar un servicio de cuidado personal a Adultos Mayores, Discapacitados y Enfermos Crónicos haciendo demorar la institucionalización y que puedan permanecer lo máximo posible en su domicilio respetándole su autonomía

Asimismo, orientada a consolidar su trabajo y a fortalecer su impacto en la comunidad, su visión es:

Ser una cooperativa que se supere día a día en el cuidado personal, en instituciones como en domicilios propios.

A partir de estos lineamientos fundamentales, la planificación se realiza en conjunto entre el Consejo de

Administración y las personas referentes de las distintas áreas operativas, mediante reuniones que habitualmente se llevan a cabo en los primeros meses del año. En ese marco se consideran diversos factores, como el balance del período transcurrido, el contexto social y los recursos disponibles, entre otros. Además de una planificación de carácter general, donde se definen los objetivos a alcanzar, se elabora también una planificación específica para cada área, con metas y actividades concretas, que luego se integran y articulan en el plan general de la cooperativa.

Para elaborar el diagnóstico de situación, en primer lugar realizamos una exposición de cada área, donde se presentan los objetivos alcanzados y los que quedaron pendientes, las dificultades surgidas, los reajustes realizados sobre el plan inicial, así como las expectativas y nuevos objetivos. También se incluyen sugerencias y propuestas tanto para cada área como para el plan general. Con toda esta información, se construye luego un diagnóstico integral a través de la herramienta FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Con la información obtenida del FODA se elabora un plan general con objetivos a cumplir en plazos previamente definidos, contemplando instancias de revisión y la realización de los ajustes que resulten necesarios. En ese plan se fijan metas específicas para cada área, tales como la cantidad de personas asistidas activas por mes, la incorporación de nuevas asociadas y asociados, las supervisiones periódicas de cada caso, las instancias de capacitación, entre otras. Asimismo, se planifican las actividades a desarrollar, los vínculos que deben establecerse o fortalecerse, los proyectos a impulsar —definiendo en cada caso qué se hará, cómo se llevará adelante y con qué

propósito— y, finalmente, las acciones destinadas a consolidar y fortalecer el engranaje cooperativo en su conjunto.

### *Comunicación*

Hemos trabajado intensamente en el desafío de lograr una comunicación efectiva, invirtiendo tiempo y recursos en mejorar tanto el mensaje como los canales de emisión y recepción. Si bien hemos logrado avances significativos, la experiencia cotidiana nos muestra que siempre hay espacio para mejorar, por lo que mantenemos un esfuerzo constante en este aspecto.

Para fortalecer la comunicación, contamos con personas especializadas, asociadas o contratadas, con quienes realizamos capacitaciones en comunicación asertiva, orientadores para los equipos de gestión, jornadas sobre trabajo en equipo y resolución de conflictos, así como talleres sobre coordinación de grupos y comunicación, entre otras actividades.

En Soltrecha, a lo largo de estos años, fuimos creando espacios de reflexión que al principio involucraban únicamente al grupo de gestión, donde comentábamos nuestras guardias y nos apoyábamos mutuamente. Con el tiempo, y al contar con algunos recursos, incorporamos a una psicóloga para brindar un asesoramiento más profesional. Sin embargo, al crecer en número de asociadas y asociados, comenzamos a notar un distanciamiento entre quienes trabajaban en las guardias y quienes lo hacían en la gestión. Además, la limitada participación de las personas socias era un tema preocupante. Intentamos distintas acciones, como reuniones y capacitaciones sobre temas de su interés, pero no logramos alcanzar el nivel de

participación ni la integración deseada con las áreas de gestión.

Durante la pandemia surgió un recurso muy valioso: las “Mateadas en la Coop”. Se convocaban grupos de no más de cinco o seis personas, en los que se abordaban diversos temas, desde “Qué es una cooperativa de trabajo” hasta lo que entendemos por “solidaridad”. En estos pequeños encuentros, entre mates y galletitas, logramos escuchar la voz de la mayoría, conocer sus inquietudes y metas personales, recibir propuestas y fortalecer el vínculo entre quienes, debido a nuestra modalidad de trabajo, en muchos casos no se conocían. Esta herramienta demostró ser muy efectiva y continuamos implementándola hasta el día de hoy.

Con el mismo objetivo, en la Cooperativa Cuidadores hemos desarrollado los Grupos de Reflexión, coordinados por una asociada psicóloga. Estos espacios están abiertos a todas las personas asociadas y permiten plantear problemas o inquietudes, dialogar y buscar respuestas institucionales a los temas que cada grupo decida poner en discusión.

### *Participación en la gestión*

La gestión se ha ido construyendo de manera dinámica, adaptándose a las necesidades que surgían y a la disponibilidad de recursos económicos. Al principio, solo unas pocas personas realizaban todas las tareas de manera voluntaria, ya que no existían fondos para remunerar ese trabajo. Con el crecimiento de las cooperativas, se hizo necesario organizar el trabajo por áreas y designar referentes para cada una, seleccionando primero entre nuestras compañeras y compañeros más comprometidos con la gestión. En la actualidad, esta selección se realiza considerando no solo el compromiso, sino también las

competencias, habilidades y capacidades necesarias para el desempeño de cada tarea.

Como se mencionó anteriormente, las áreas de gestión operativa desarrolladas por ambas cooperativas —la mayoría creadas incluso antes de nuestro contacto— son muy similares, al igual que sus funciones, aunque en algunos casos utilicemos nombres distintos para designarlas.

*Área gerencial/Institucional:* trabaja articuladamente con todas las demás áreas, es la sección a la que se recurre para resolver problemas complejos que exceden al área pertinente (conflicto con usuarios, sanción a una persona asociada, resolución de conflictos de grupos de trabajo, etc), por un cambio o modificación en el plan establecido o la planificación de nuevos proyectos. Esta área es la encargada de ofrecer el servicio, es quién tiene la primer entrevista con la familia, donde se explica en qué consiste el servicio, las tareas y el rol que va a desempeñar el cuidador o cuidadora dentro del domicilio, los costos y las formalidades para la contratación; también se encarga de recopilar los datos necesarios para armar el plan de trabajo para cada asistido o asistida (condición de salud, domicilio, horario, etc.), toda la información es transmitida al área de Coordinación de Guardias para concretar la asistencia. También es el área donde se firman los convenios y contratos aprobados por el Consejo, se encarga de llevar los libros, y mantener actualizada la documentación en los organismos de control como el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y el órgano local de la provincia, con los bancos y con las federaciones de las que somos parte: Fecootra y Fecoop Cuidar, así como con otras organizaciones con las que nos vinculamos.

*Área Coordinación de guardias/Operativa:* esta área se encarga de planificar cada asistencia. Para ello, recibe la información del caso y solicita al área de Supervisión de Guardias la visita inicial, con el fin de complementar los datos del asistido o asistida. Con toda esta información, se realiza la planificación y se busca en la base de datos al cuidador o cuidadora que reúna los conocimientos, habilidades y ubicación geográfica adecuadas, considerando tanto a la persona que recibe la asistencia como a quien la brinda.

La Coordinación de Guardias mantiene un contacto permanente con cuidadores y usuarios, resolviendo cualquier problema que pueda surgir las 24 horas del día. Para no sobrecargar al equipo, el trabajo fuera del horario de oficina se distribuye por semanas entre las coordinadoras. Además, se cuenta con grupos de guardias pasivas, lo que permite atender con rapidez las inasistencias imprevistas.

Asimismo, esta área comparte y difunde información relevante con otras áreas de la cooperativa, como Gerencial/Institucional, Contable y Educación, asegurando una coordinación eficaz y la continuidad de los servicios.

*Área Educativa:* esta área se encarga de planificar, gestionar y desarrollar todas las capacitaciones de la cooperativa. Entre ellas se incluyen el Curso de Formación para Cuidadores Domiciliarios, que tiene una duración de ocho meses, y las jornadas mensuales sobre temas de interés para las y los cuidadores.

Además, organiza reuniones de fortalecimiento y las “Mateadas en la Cooperativa” o “Grupos de Reflexión”, espacios en los que se abordan temas esenciales de las

entidades, se reflexiona sobre cooperativismo y, sobre todo, se escuchan las opiniones de los asociados y asociadas, fomentando su participación y vinculación con la cooperativa.

Asimismo, esta área se encarga de desarrollar actividades preventivas en materia de género, capacitar a la comunidad en el cuidado del adulto mayor y brindar formación continua al equipo de trabajo mediante la participación en congresos, seminarios y jornadas científicas. También acompaña el proceso de ingreso de nuevos asociados y asociadas, colaborando en su selección y en su integración a la cooperativa.

*Área Contable:* además de las asociadas, en esta área trabajan asesoras externas (contadoras), quienes se encargan de las tareas contables propiamente dichas, incluyendo la elaboración de presupuestos, pagos y compras. También monitorean y liquidan la nómina y los retornos mensuales, emiten los recibos de ingresos a través de la Plataforma del INAES, mantienen actualizado el Libro de Asociados y el manual de procedimientos con todos los registros relacionados con el área, como planillas y anticipos.

A su vez, cada cooperativa ha desarrollado áreas con funciones específicas diferentes.

A continuación, se detallan las áreas desarrolladas por la Cooperativa Soltrecha Ltda. :

*Área Supervisión de Guardias:* esta área está integrada por dos asociadas, quienes se encargan de realizar la visita inicial y las supervisiones posteriores según lo soliciten las coordinadoras de guardias, es decir, cuando surge la necesidad. La supervisión consiste en una visita donde se observa la condición del paciente, su entorno y el

desarrollo del plan de trabajo. Su objetivo es brindar apoyo en el campo laboral a las compañeras y compañeros, no para señalar errores, sino para orientar y corregir si algo no funciona correctamente o si surge alguna duda sobre cómo proceder. Además, la supervisión constituye un apoyo para las familias, ya que permite verificar que se cumpla con lo pactado al contratar el servicio. Cada visita se registra en el cuaderno de informes del domicilio y se documenta en un informe que se eleva a la Coordinación de Guardias.

*Área Solidaria:* esta área, integrada por 19 socios y socias, se encarga de brindar apoyo económico a quienes atraviesen problemas de salud u otras situaciones que requieran asistencia. Para ello, planifica y organiza diversas actividades de recaudación, como rifas, ferias de platos y la venta de artículos de promoción de la cooperativa (tazas, llaveros, mates, entre otros).

Por su parte, en la Cooperativa Cuidadores Ltda. se han desarrollado otras dos áreas con características específicas,

*Área Psicología:* esta área comprende tanto las visitas a los domicilios, cuando surge alguna situación que lo amerite (conflictos, evaluación del adulto mayor, etc.), como los Grupos de Reflexión, implementados desde la fundación de la cooperativa.

Estas actividades han sido y continúan siendo fundamentales para favorecer el desempeño de los cuidadores y cuidadoras, tanto de manera individual como grupal. De este modo, se busca fortalecer un sentido de grupo que mejora permanentemente la calidad del servicio y la calidad de los vínculos internos, que comprende tanto las “visitas a los domicilios” cuando surge alguna situación que lo amerite (conflictos,



evaluación del adulto mayor, etc.) como así también los Grupos de Reflexión, que implementamos desde la fundación de la cooperativa, fueron y son una parte fundamental para el logro del buen desempeño en el trabajo de los cuidadores y cuidadoras, tanto de forma individual como grupal. De esta forma buscamos desarrollar un sentido grupal que eleva permanentemente la calidad del servicio que brindamos y la calidad de los vínculos internos.

*Área Comunitaria:* Esta área promueve la creación de espacios diversos impulsados por nuestros asociados y asociadas. Incluye la labor de la Comisión de Mujeres, Géneros y Diversidad, que participa en Fecootra y en la Confederación Cooperativa de la República Argentina (Cooperar).

Asimismo, se involucra en reuniones, jornadas, marchas y encuentros sobre distintos temas de interés con otros actores del territorio. También coordina la realización de actividades culturales, fomentando la participación y el vínculo de la cooperativa con la comunidad.

Además, en la Cooperativa Cuidadores Ltda. hemos desarrollado desde nuestros inicios los Espacios Participativos, destinados a determinar los ingresos a cobrar por las personas asociadas y el porcentaje adicional a cobrar a las familias para el sostenimiento de la cooperativa.

Estos espacios se realizan cada trimestre en dos turnos, mañana y tarde, tanto de manera presencial como virtual, para que todas las cuidadoras y cuidadores puedan participar independientemente de sus horarios de trabajo. Generalmente, se propone un aumento basado en las necesidades de cada persona asociada y luego se evalúa si la familia puede asumirlo. El Consejo de Administración sólo

interviene en caso de que el monto a cobrar a las familias sea demasiado alto y afecte la viabilidad del servicio, situación que únicamente ocurrió una vez en todos los años que se mantiene esta práctica. A partir de las propuestas, se debate hasta alcanzar un consenso. Este espacio es muy valioso para nuestra cooperativa, ya que fomenta el sentido de pertenencia de las personas asociadas y democratiza decisiones fundamentales sobre la gestión cooperativa, el trabajo y la vida misma, bajo el principio de que “si se decide bien, es bien para todos; si se decide mal, es mal para todos”.

Es importante resaltar que los modelos de gestión de ambas cooperativas tienen mucho en común y han sido replicados en numerosas otras cooperativas. Esto se debe a la difusión de nuestras experiencias en los distintos espacios en los que participamos activamente, con el objetivo de compartir nuestra forma de trabajo y fortalecer a nuevas cooperativas o grupos que desean desarrollar su actividad de manera autogestiva a través de una cooperativa de trabajo.

Existen también varios aspectos que nos diferencian, derivados de la historia particular de cada cooperativa, los recursos disponibles y las soluciones que cada grupo ha desarrollado para enfrentar las dificultades de cada momento. A partir de nuestro contacto y la participación en espacios institucionales, educativos y de representación —destinados a visibilizar y mejorar el sector del cooperativismo de cuidados— hemos desarrollado, junto con otras cooperativas, espacios de acompañamiento y de intercambio de saberes que han facilitado nuevas herramientas y estrategias para la gestión.

## Impacto en nuestras vidas

El impacto de nuestro trabajo lo entendemos no solo desde nuestra función como dirigentes cooperativistas, sino también considerando a las familias que reciben nuestros servicios, las experiencias y vivencias compartidas por las personas asociadas y, más ampliamente, el movimiento cooperativo y la comunidad en general.

En el ámbito del cooperativismo y la economía social, hemos desarrollado durante varios años una red de vínculos cada vez más amplia que no solo fortalece a nuestras cooperativas, sino que también nos ha permitido asumir un rol de asesoramiento y acompañamiento a otras organizaciones y grupos pre cooperativos.

Asimismo, esta participación en diversas redes y espacios institucionales ha facilitado la difusión de nuestro modelo de gestión, alcanzando a personas interesadas en esta temática en distintos lugares del país.

Esta relación establecida con los diferentes grupos en formación, o entidades consolidadas proporciona un valioso intercambio, producto del mismo se originan grandes proyectos como [...] la elaboración de un proyecto de ley integral de cuidados, la experiencia de acompañamiento de empresas incubadoras, entre otros. [Además] esta función, se ha transformado en una actividad habitual que ya se está incorporando como objetivo central de nuestra organización. (Miori, 2024).

Respecto a nuestro servicio, nos parece relevante compartir las ideas expresadas en *Práctica y clínica con personas mayores: herramientas y abordajes*, libro del que Mirta Scolni, asociada de la Cooperativa Cuidadores Ltda., es una de las autoras. En este texto se destaca que las cooperativas han logrado profesionalizar el rol de los cuidadores garantizando

su bienestar laboral y emocional, lo que se traduce en una atención más efectiva y humana para las personas mayores.

La capacitación continua en técnicas de cuidado y en principios cooperativistas, junto con el apoyo psicológico, son componentes esenciales que fortalecen la cohesión y el compromiso dentro de la organización [...] Los cuidadores deben integrar conocimientos teóricos con habilidades prácticas para abordar situaciones complejas y emocionalmente desafiantes dentro de las dinámicas familiares.

Estos elementos de formación y acompañamiento no solo permiten que los cuidadores desarrollen competencias técnicas y emocionales, sino que también fomentan la construcción de redes de apoyo y solidaridad dentro de la cooperativa, fortaleciendo tanto a quienes brindan el cuidado como a las personas asistidas.

En el contexto del cuidado, la fortaleza de los cuidadores y las personas mayores proviene de su capacidad para apoyarse mutuamente, creando redes de solidaridad que desafían las adversidades. Las cooperativas de cuidado encarnan este espíritu de resistencia y autoafirmación, proporcionando un modelo de apoyo mutuo que resiste la marginalización y la soledad y se posiciona desde una perspectiva de derechos.<sup>[2]</sup>

Por ello, podemos afirmar que nuestro trabajo ha generado un aporte positivo para la comunidad, al mejorar la práctica del cuidado de adultos mayores y ofrecer a las familias un servicio integral, basado en una metodología de trabajo clara, con personal capacitado y una institución que garantiza la calidad del servicio brindado.

Además, el desarrollo del área de Educación y la certificación de los cursos ofrecidos han permitido que

muchas personas no solo se profesionalicen, sino que también obtengan la acreditación necesaria para inscribirse en el Registro de Cuidadores/as Domiciliarios, contribuyendo así a ofrecer un servicio de mayor calidad a la sociedad.

Por otra parte, aunque no lo hemos tomado como eje central de este document, consideramos importante destacar que nuestra labor incluye un compromiso con la inclusión y la diversidad. La mayoría de las asociadas de nuestras cooperativas son mujeres que anteriormente prestaban servicios en condiciones de gran vulnerabilidad. Gracias al trabajo sostenido durante varios años por numerosas personas y organizaciones, estas cuidadoras domiciliarias pueden acceder al cooperativismo de trabajo como una vía para mejorar su situación, ya sea incorporándose a cooperativas existentes o creando nuevas, dentro de un entorno de apoyo y aprendizaje que facilita la formación de empresas prósperas.

Para las personas asociadas, el impacto de pertenecer a la cooperativa no se limita únicamente a lo económico, aunque este sea el motivo inicial que impulsa su participación y el efecto que se percibe más rápidamente. Los asociados y asociadas suelen manifestar logros concretos, que van desde salir de deudas o refaccionar sus casas, hasta poder enviar a sus hijos e hijas a la universidad, alquilar una vivienda o superar situaciones de violencia.

Con el tiempo, se evidencian otros efectos positivos derivados del trabajo asociativo, como la capacitación permanente, los espacios de escucha, el respaldo, el respeto y la valorización de quienes trabajan en las cooperativas, así como su reconocimiento como seres humanos. Todo esto repercute directamente en el ámbito profesional: al contar

con conocimientos sólidos y sentirse respaldados por la organización, los asociados y asociadas se empoderan en su rol. Esto se refleja en las asistencias que brindan, donde combinan el profesionalismo con un trato humanizado, siendo precisamente esta calidad y calidez del servicio el aspecto más destacado por los usuarios.

Este impacto también se extiende al ámbito personal, donde se evidencian transformaciones que contribuyen a un mejor vivir. Por ejemplo, varios han retomado sus estudios (primarios, secundarios, terciarios, etc.), lo que les permite proyectar nuevos escenarios para su desarrollo personal y tomar decisiones que impactan positivamente no solo a nivel individual, sino también en sus familias y comunidades. Esto se traduce en superar situaciones de violencia intrafamiliar, participar activamente en la gestión de la cooperativa, desempeñarse eficientemente en roles de liderazgo o incrementar su participación social y comunitaria.

Como dirigentes cooperativistas, también resulta positivo el impacto de la transformación de cuidadoras a socias de la cooperativa, ya que nuestros compañeros y compañeras reconocen en nosotras la capacidad de conducir la empresa cooperativa y de implementar acciones que mejoren las condiciones laborales, las oportunidades de capacitación y la calidad del servicio.

Esto nos impulsa a formarnos como dirigentes, nos fortalece y nos abre puertas que antes parecían inalcanzables. Nos invita a capacitarnos, a aprender, a mantenernos informadas y a conectarnos con otros espacios de lucha y aprendizaje, nutriéndonos de la red de oportunidades a la que podemos acceder a través de la cooperativa.

Este impulso también surge del hecho de que no nos postulamos para esta tarea, sino que fueron nuestros compañeros y compañeras quienes confiaron en nosotras y nos impulsaron a ocupar los lugares que hoy tenemos, lo que marca un inicio distinto al de otros tipos de liderazgo. No surgimos como líderes que buscan aprobación, sino como un grupo que identifica a sus líderes y los potencia para que representen y conduzcan ese espacio. Esta dinámica tiene un impacto sumamente positivo en las y los dirigentes, permitiéndonos desarrollar capacidades y potencialidades que el grupo reconoció antes que nosotras, fortaleciendo nuestros conocimientos y habilidades con el respaldo del colectivo.

En conclusión, el trabajo asociativo y autogestivo aporta un valor distintivo a la tarea de cuidados y al sistema que ofrece la cooperativa, humanizándolo: coloca a las personas en el centro, cuidando tanto a sus trabajadores como a las personas usuarias del servicio y sus familias. Este enfoque permite implementar acciones que fortalecen nuestra capacidad como empresa, sin perder ese “plus” que nos identifica y que resulta decisivo para una familia al elegir un servicio de cuidados. La combinación de eficiencia, eficacia y calidez que caracteriza a la cooperativa nos distingue y nos posiciona en la comunidad como una herramienta confiable y valiosa dentro del sistema de cuidados.

## Notas biográficas

Se ofrece a continuación una breve presentación de las autoras, poniendo en valor su trayectoria y experiencia.

*Josefina Sánchez.* Referente y dirigente cooperativa a nivel nacional y provincial. Es Presidenta de la Cooperativa Soltrecha Ltda. y de Fecoop CUIDAR Ltda., e integra el Consejo de Administración de Fecootra. Asimismo, se desempeña como Presidenta de la Comisión de Asociados de la filial Resistencia del Banco Credicoop y, hasta 2023, formó parte de la Incubadora de Cooperativas y Mutuales de Cuidados del INAES. Diplomada en servicios de cuidados para personas adultas mayores y en su organización cooperativa.

*Andrea Larrubia.* En la actualidad se desempeña como Tesorera de la Cooperativa de Trabajo Cuidadores Domiciliarios Mar del Plata Ltda. y como dirigente del Banco Credicoop. Anteriormente fue Secretaria de la misma cooperativa durante 11 años. Cuenta con experiencia como formadora de grupos operativos de trabajo y es Técnica en Fotografía.

*Elsa Miori.* Referente cooperativo a nivel nacional, dirigente y Presidente de la Comisión de Asociados en distintas filiales del Banco Credicoop. Docente en temas de cooperativismo, fue Presidenta de la Cooperativa de Trabajo Cuidadores Domiciliarios Mar del Plata Ltda. durante once años. Actualmente se desempeña como Secretaria de la Cooperativa Eléctrica de Mar del Plata.



*Romina Lounge.* Actualmente se desempeña como Coordinadora del CECOOP – Centro de Educación y Capacitación Cooperativa de FECOOTRA. Es Licenciada en Administración por la Universidad Nacional de La Plata y Especialista en Economía Social y Desarrollo Local por la Universidad de Buenos Aires. Desde hace varios años trabaja en el asesoramiento y la capacitación de cooperativas de trabajo, agropecuarias y escolares.

## Referencias

- Miori, E. (2023). El canto de la moneda: la economía solidaria [Trabajo final de posgrado, Universidad Nacional de Tres de Febrero]. Posgrado en Economía Social y Dirección de Entidades sin Fines de Lucro.
- Scolni, M., Morales, F., Pereyra, M. (2024). Dependencias y cuidados en el hogar: estrategias para una mejor calidad de vida. Claudia J. Arias (comp.) *Práctica y clínica con personas mayores: herramientas y abordajes*. Editorial Autores de Argentina.

La publicación destaca el papel transformador de las cooperativas de cuidados, ilustrado con ejemplos concretos como *Soltrecha* y *Cuidadores Domiciliarios* de Mar del Plata. El análisis muestra cómo el modelo cooperativo logra convertir la solidaridad en una gestión efectiva, que no solo mejora las condiciones laborales de sus integrantes y la calidad del servicio, sino que también impulsa la organización colectiva y aporta a la construcción de futuros solidarios.

