



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

PRESENTACIÓN PROYECTO DE TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Modalidad: Práctica Disciplinar

Carrera: Licenciatura en Ciencia Política

Título: “Arbitrar lo colectivo. Fortalecimiento de la autogestión en la Cooperativa de Árbitros de Básquet Rosario”

Autor: Gielis Francisco

Directora: Maria Melina Bianchi

Lugar y fecha: Rosario, año 2025

Correo Electrónico: francisco.gielis@gmail.com

Índice

Índice de abreviaturas.....	4
Introducción.....	5
Breve aproximación al básquet en el país y la ciudad de Rosario.....	6
Cooperativismo de Trabajo y el encuadre de CABAR.....	7
Pertenencia del trabajo y modalidad.....	10
Perspectivas teórico-conceptuales.....	11
Dimensión social de la autogestión.....	14
Dimensión económica de la autogestión.....	15
Dimensión política de la autogestión.....	16
Dimensión técnica de la autogestión.....	17
Objetivos del TIF.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos:.....	20
Herramientas de diagnóstico utilizadas para obtención de información.....	20
Análisis documental.....	21
Entrevistas y reuniones con dirigentes y otros asociados.....	21
Observación participante: revisión de instancias de coordinación y proyección.....	21
Encuestas al cuerpo arbitral.....	22
Diagnóstico.....	22
Actores relevantes.....	22
La situación problemática del arbitraje.....	26
La forma de contratación y los mecanismos de retribución.....	27
La seguridad social.....	29
Estructura interna de CABAR.....	30
El funcionamiento de la Cooperativa.....	31
Funcionamiento del Colegio y fundamentos de su selección como espacio para la intervención.....	33
Funcionamiento del Workshop y fundamentos de su selección como espacio para la intervención.....	35
Enunciación puntual del Problema.....	37
Objetivos de la intervención.....	37
Objetivo general.....	37
Objetivos específicos.....	37
El plan de trabajo.....	38
Consideraciones del caso.....	38
La estrategia utilizada.....	38
Duración y organización de las actividades.....	41
Diagrama de Gantt.....	51
Riesgos de la implementación del proyecto y potenciales formas de subsanarlas.....	52
Consideraciones finales.....	53
Bibliografía.....	55
Enlaces de consulta.....	57

Anexo I - Tabla surgida de reuniones (observación participante).....	58
Anexo II - Resultados de encuestas.....	62
Anexo III - Curso de introducción al cooperativismo.....	67

Índice de abreviaturas

- AROBB: Asociación Rosarina de Básquetbol.
- AAAB: Asociación Argentina de Árbitros de Básquet.
- CAB: Confederación Argentina de Básquetball.
- CABAR: Cooperativa de Árbitros de Básquet Rosario.
- CADEP: Cooperativa de Árbitros Deportivos Rosario.
- FeBSfe: Federación de Básquet de Santa Fe.
- FIBA: Federación Internacional de Básquet Asociado.
- SADRA: Sindicato Argentino de Referees y Árbitros.
- CT: Cooperativa de Trabajo

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final, denominado “Fortalecimiento de la autogestión en la Cooperativa de Árbitros de Básquet Rosario” (en adelante, CABAR) tiene por objeto abordar las problemáticas de una cooperativa de trabajo que brinda servicios arbitrales para asentarse como institución en su zona de inserción, que incluye Rosario y sus localidades cercanas. Se parte de la idea de que una parte de sus problemas tienen su génesis en la escasa internalización de los valores del cooperativismo, tanto a nivel individual como colectivo, que dificulta robustecer los mecanismos de autogestión, y con ellos la participación, lo que genera, en consecuencia, una falta de músculo organizacional para cumplir con los objetivos previstos y tener respuestas eficientes ante contingencias.

En principio, profundizaremos en torno a las particularidades de CABAR en tanto cooperativa de trabajo (en adelante CT), y los motivos por los cuáles su abordaje reviste la importancia de realización de este trabajo.

Acto seguido, detallaremos nuestro marco teórico, sobre el cuál se estructurarán tanto los objetivos del trabajo, como la propuesta de intervención. A modo de adelanto, y como correlato del título, trabajaremos fundamentalmente el concepto de autogestión en torno a cuatro dimensiones que consideramos relevantes: política, social económica y técnica. También se trabajará en torno a los conceptos de economía social y las tipologías de CT para enmarcar a la institución, y posteriormente se mencionará la perspectiva del cooperativismo transformador, para pensar en clave de posibles escenarios futuros.

Una vez planteados los apartados previos, nos centraremos específicamente en la propuesta de intervención.

Primero, detallaremos el diagnóstico del caso. Para ello, realizaremos una descripción de los actores del ecosistema del básquet en el que la cooperativa se encuentra inmersa. Acto seguido, detallaremos los resultados de encuestas realizadas a los socios de la cooperativa, aspecto que nos sirve para identificar inquietudes, prioridades y aspectos no contemplados previamente. Por último, mencionaremos algunos aspectos relacionados con la participación de los asociados, y la situación actual de las formas de remuneración, tanto del trabajo como árbitro propiamente dicho, como de los aportes al trabajo interno de la cooperativa.

Una vez desarrollado nuestro diagnóstico, planteamos los objetivos de la intervención, y trabajaremos en detalle nuestra estrategia de intervención en función de las herramientas institucionales, y recursos tanto materiales como humanos a disposición. Para ello,

identificamos los diferentes roles y organismos en funcionamiento dentro de la cooperativa, así como los espacios de trabajo y dinámicas existentes.

Por último, abordaremos en detalle nuestro plan de trabajo, nuestra propuesta de intervención institucional para alcanzar los objetivos planteados en la medida y profundidad que un proyecto de intervención de estas características lo permite, en función de las potencialidades y limitaciones que ofrece la particularidad de nuestro caso.

Breve aproximación al básquet en el país y la ciudad de Rosario

El básquet es uno de los deportes más populares del país, después del fútbol. Se encuentra dentro de un grupo de deportes de equipo con amplia tradición en la historia nacional, entre los que figuran también el rugby y el hockey y, en menor medida, el voleo y el handball. En perspectiva de su desarrollo a lo largo y ancho del país, su nivel de institucionalidad, y su palmarés histórico, estamos en condiciones de afirmar que el básquet es el deporte más desarrollado dentro de este grupo de deportes. Es, además, el más transversal en cuanto a su práctica por los diferentes estratos sociales (a diferencia del hockey o el rugby, que tienden a estar más reservados a sectores de clase media-alta).

A nivel histórico, Argentina siempre se ubicó entre las mejores veinte selecciones del mundo, siendo los dos puntos más altos el Campeonato Mundial obtenido en 1950, y los logros alcanzados por la llamada “Generación Dorada”, durante la primera mitad del Siglo XXI, siendo la más recordada la medalla dorada obtenida en Atenas 2004, única vez que el galardón no se lo llevó EEUU desde que presenta jugadores NBA en los Juegos Olímpicos.

Por otra parte, si bien Rosario no se encuentra dentro de lo que se denominan popularmente “capitales del Básquet” dada su tradición, como pueden ser Bahía Blanca, Mar del Plata, Córdoba o Corrientes, es sin dudas una de las localidades más importantes, dada la competitividad de su liga, la cantidad de equipos que participan en torneos federales, y un aporte importante de jugadores a la máxima competición nacional, que se ubica entre los 10 y 20 participantes según el año. Actualmente, la AROBB cuenta con 55 clubes asociados, no sólo del departamento de Rosario, sino también de los departamentos de Villa Constitución, San Lorenzo, San Jerónimo, e incluso nucleando clubes del norte de la provincia de Buenos Aires, como Regatas de San Nicolás.

Estos clubes se nuclean en diferentes divisiones tanto masculinas como femeninas. La masculina tiene tres divisiones para las categorías formativas (oro, plata y bronce), y cinco

para la primera división (Superliga, A, B, C y D), mientras que el femenino tiene una división para formativas, y dos para primera división (A y B).

Teniendo en cuenta esto, y de manera aproximada, se calcula que en cada fecha se disputan un total de 225 partidos, de los cuáles CABAR cubre entre el 80 y el 85%.

Cooperativismo de Trabajo y el encuadre de CABAR

El presente trabajo se enmarca dentro de un proyecto pensado para fortalecer el funcionamiento de una cooperativa de trabajo. El cooperativismo es un fenómeno que ha tenido un amplio recorrido en nuestro país, y en un abanico de expresiones tanto en su finalidad o producto, como en su tamaño. El origen de las organizaciones cooperativas en la Argentina se remonta a las últimas décadas del siglo XIX y están vinculadas fundamentalmente a la entrada masiva de inmigrantes europeos, que trajeron consigo tradiciones y formas mutuales de organización que introducían ideas de solidaridad y cooperación a través de instituciones en que se agrupaban por nacionalidad, colectividad, fe religiosa, clase social, oficio o actividad (Plotinsky, 2015). Sin embargo, el caso puntual de las cooperativas de trabajo se encuentra profundamente ligado a un proceso que iniciaría casi un siglo después. Como señala Vuotto (2007), “desde mediados de la década del 70 [las CT] surgen en un contexto de reestructuraciones en las empresas y de modificación de la condición de ocupabilidad en el mercado de trabajo. Su desarrollo se vincula al proceso de continuos cambios en la ocupación, que conlleva el riesgo de que ciertos segmentos de la fuerza de trabajo queden rezagados o excluidos del mismo.” Es decir, que el cooperativismo de trabajo aparece como respuesta a los efectos colaterales que provoca el viraje hacia el modelo de aperturismo económico, y tendrán su punto de mayor crecimiento, precisamente cuando el proyecto neoliberal iniciado en la década de los ‘90 encuentra su límite y atraviesa su crisis más aguda, durante los primeros dos años de la primera década del siglo XXI. En este período, el modelo más recurrente son las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), nacidas luego de la quiebra de empresas privadas, para sostener los puestos de trabajo. Entre 1994 y 2004, las CT matriculadas pasaron de 766 a 2046, lo que implica un aumento de aproximadamente el 167% (Vuotto, 2006).

Consideramos importante definir algunos aspectos generales propios de las cooperativas de trabajo, a fin de encuadrar lineamientos generales del documento:

- Los procesos de trabajo son desempeñados por el conjunto de trabajadores a través de la organización democrática de la gestión donde las responsabilidades y actividades se distribuyen de acuerdo con los criterios fijados y acordados por el grupo en instancias de participación (como puede ser la Asamblea).
- Los asociados llevan adelante un conjunto complejo y articulado de actividades: organización del trabajo, producción, comercialización, gestión y administración. Se suman a estas tareas vinculadas a los procesos de trabajo, las actividades institucionales, políticas y sociales (bachilleratos populares, centros culturales, etcétera).
- Los trabajadores son propietarios, gestionan la empresa y se distribuyen los resultados/excedentes en función del trabajo realizado.
- El capital se caracteriza en este caso por ser trabajo acumulado; en este sentido, los/as trabajadores/as con sus propios esfuerzos y el esfuerzo acumulado de toda la sociedad expresado en la tecnología, la investigación, las materias primas, etcétera, generan excedentes que, dependiendo de la decisión que se tome en Asamblea, pueden transformarse directamente en capital. (Bausset, Feser y Mutuberría Lazarini, 2012)

CABAR se asemeja, siguiendo Vázquez (2020), a las denominadas CT “de origen”, es decir, las que nacen de la voluntad de sus afiliados de agruparse bajo esta figura. Al respecto, Massera (2024) complementa esta clasificación agregando un subtipo de CT “de origen”, las cooperativas conformadas por profesionales, definidas para los casos en los que “sus miembros poseen un alto grado de formación y conocimiento de la actividad y la figura cooperativa aparece como una elección frente al trabajo en relación de dependencia o la actividad autónoma”. Esto es así, porque los asociados fundadores de CABAR originalmente formaban parte del Sindicato de Referees y Árbitros (en adelante SADRA), y luego se reconstituyen formalmente en la Cooperativa de Árbitros Deportivos Rosario (en adelante CADEP), dado que para la institución empleadora era preferible en términos fiscales. Aún así, CADEP siguió funcionando en la práctica con la lógica jerárquica de un sindicato con un líder fuerte. Recién cuando se constituye CABAR, se contempla la necesidad de reformular y adoptar nuevas dinámicas de trabajo, y es en este proceso en el que se enmarca este trabajo. Por lo que:

- A) Su origen no nace de la voluntad de sus asociados de constituirse como cooperativa, sino por la voluntad de la institución empleadora.

B) La inclinación hacia la autogestión no es, a priori, una decisión consciente, sino que nace ante la desaparición del liderazgo sindical fuerte, lo que lleva a las debilidades previamente mencionadas.

C) Si bien la rotulamos como “cooperativa conformada por profesionales”, no se trata de una profesión en sentido estricto, sino de un oficio, ya que, para las competencias locales, no se requiere un título habilitante. Aún así, nos seguimos refiriendo a personas con un conocimiento altamente especializado, que utilizan esta forma institucional para poder reproducirlo y ampliarlo colectivamente.

A modo de complemento de este planteo, es interesante retomar lo que plantea Petriella (2012): “debemos ver las falencias en la constitución de las cooperativas como oportunidad para profundizar en el modelo cooperativo”, ya que varios de los interrogantes y propuestas aquí planteadas giran en torno a esta situación inicial en la que, si bien CABAR no nace por la libre decisión de sus miembros, éstos pueden aprovechar su nueva condición de socios, desarrollando e incorporando libremente herramientas institucionales para fortalecer la cooperativa y mejorar sus condiciones de trabajo y servicios prestados. Pero para esto, es fundamental que exista una identificación consciente de cuáles son las particularidades de este modelo de organización, que implica la profundización en temas relacionados directa e indirectamente con el cooperativismo.

CABAR es una CT de alrededor de 100 asociados, que presta servicios arbitrales en competencias de básquet, principalmente en Rosario y, de manera subsidiaria, en otras zonas aledañas tanto en Santa Fe como en Buenos Aires, Córdoba y Entre Ríos.

El proyecto se desarrollará en dos órganos de la cooperativa: el Colegio de Formación y Profesionalización interno, y el Workshop. El Colegio es el encargado no sólo de la instrucción técnica, sino también de la reproducción de usos y costumbres, en el sentido de que transmite no sólo las herramientas para el desarrollo de la actividad, sino también los principios y las costumbres con las que se rige el comportamiento arbitral, así como elementos que refuerzan la fidelidad e identificación con la organización. En el siguiente apartado, detallaremos los argumentos por los cuáles centramos nuestra intervención en este organismo. El Workshop, por su parte, es un espacio mucho menos estructurado, en el que se canalizan las iniciativas de los asociados para que se conviertan en proyectos viables. Por lo general, se dedica a buscar soluciones a problemas existentes, encauzar ideas de mejora y

conformar los grupos de trabajo para que se concreten. Como veremos más adelante, este espacio es fundamental para fomentar el aspecto participativo de la autogestión, y para buscar alternativas a los procesos de retribución por el trabajo realizado.

Pertenencia del trabajo y modalidad

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) asume la modalidad de práctica disciplinar, en la búsqueda de ampliar y fortalecer los espacios de autogestión dentro de CABAR, partiendo de la identificación de las diversas dimensiones y formas concretas que adopta o puede adoptar ésta hacia el interior de la cooperativa. El cooperativismo de trabajo, si bien, como plantea Kasparian (2019), ha sido objeto de trabajos académicos amplios tanto en Argentina como en Latinoamérica, tiende a enfocarse desde una perspectiva de análisis del fomento al trabajo asociativo y autogestivo en el marco de la economía social, o desde los marcos regulatorios y de promoción de las cooperativas a través de políticas estatales; y también existen estudios sobre acción colectiva de trabajadores desocupados y nucleados en empresas recuperadas (ERT). Sin embargo, las particularidades mencionadas del caso de CABAR, realzan la relevancia de este trabajo, ya que contribuye a generar un documento que refleje la experiencia en una institución que se constituye como cooperativa sólo en términos formales, pero que, incorporando principios del cooperativismo a sus prácticas cotidianas (fundamentalmente incorporando procesos de autogestión), puede maximizar las posibilidades de cumplir sus objetivos a nivel institucional, y mejorar el servicio prestado.

Para ello, buscaremos analizar la forma en la que se desenvuelven los miembros de la cooperativa a través de una serie de estrategias que refuercen y favorezcan la reproducción de los valores de la autogestión (apuntar a un modelo de cooperativa sostenida por el trabajo de sus asociados) y la democracia (decisiones producto de la deliberación de la totalidad de los miembros en pie de igualdad), para avanzar hacia el delineamiento de un gobernanza cooperativa sostenible y amplificable en el tiempo.

Con respecto a esto último, nos referimos a plantear una forma de trabajo asociativo y autogestionado¹ que se mantenga permeable a la incorporación y salida constante de asociados, acorde a su disponibilidad para tomar tareas internas por fuera del arbitraje en sí (tareas de logística, de formación, administrativas, entre otras), incluyendo mecanismos que

¹Gonzalo Vázquez (2022), define al trabajo asociativo y autogestionado en oposición al trabajo asalariado dependiente, con mucho mayor recorrido y regulación en el marco jurídico.

los motiven no sólo en la consecución de los objetivos planteados, sino también en la adopción de una postura proactiva a diseñar proyectos e iniciativas que impulsen una dinámica interna de trabajo coordinado.

Perspectivas teórico-conceptuales

La organización en la que se enmarca nuestra intervención forma parte de lo que denominamos organizaciones de la economía social y solidaria (OESS), definida por Vázquez (2019) como experiencias asociativas que llevan adelante algún tipo de actividad económica [...], que se organizan en base a los principios de la autogestión y democracia interna, y que tienen objetivos sociales y políticos orientados hacia la satisfacción de las necesidades de sus integrantes y sus comunidades, a través de la integración y transformación social.

Dentro de este concepto, el autor menciona varios tipos ideales de OESS, de los cuáles nos interesa uno en particular, que es el que se ajusta al modelo de nuestra CT (CT), y es el de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, definidas como “OESS en las que todos sus miembros son al mismo tiempo sus trabajadores, quienes son poseedores de sus propios medios de producción y asumen voluntariamente la autogestión de sus organizaciones bajo principios democráticos y cooperativos, siendo esta su lógica de funcionamiento dominante” (pág. 12) Aquí debemos destacar dos variables que incluye el autor en su definición, pero que no forman parte de nuestro modelo de organización, y son la búsqueda por hacer de ese trabajo su fuente de subsistencia, y la inserción y compromiso con el entorno social en el que se encuentran emplazadas. CABAR sólo representa ingresos complementarios, y su compromiso social es, al menos en el presente, relativamente bajo.

Uno de los conceptos que se vislumbran en lo expuesto es el de autogestión, y también resulta ser el centro y eje articulador para el análisis y la estrategia que llevaremos adelante. Albuquerque (2004) lo define de la siguiente manera:

“Por autogestión, se entiende el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de las tomas de decisión, que favorece la autonomía de un “colectivo”. En un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales.”

Seguidamente, el autor propone un debate interesante a efectos de nuestro trabajo, al plantear el carácter polisémico y multidimensional del concepto, por lo que trabajaremos cuatro dimensiones del mismo, que nos servirán como base para articular una red conceptual del resto de terminología relevante. Tales dimensiones son la social, la económica, la política y la técnica. En el desarrollo de éstas, se transversalizará el concepto de gobernanza cooperativa², ya que se encuentra profundamente ligado a la autogestión, y resulta relevante a efectos de la forma en que se piensan las intervenciones del presente trabajo. La definimos como “conjunto de mecanismos y controles, internos y externos, que permiten a los asociados definir y asegurar la ejecución de los objetivos de la cooperativa, garantizando su continuidad y los principios cooperativos” (Avila Riveiro, 2017, citado en Romero, 2020).

Además, se hace necesario establecer una diferencia entre los conceptos de gobernanza y autogestión, ya que los mismos tienen varias aristas en común, y a lo largo de la bibliografía del tema incluso pueden encontrarse utilizados indistintamente. Al respecto, Fardelli y Vuotto (2014) mencionan que la gobernanza “representa el conjunto de procesos, prácticas, políticas y estructuras que determinan cómo se dirige, administra y controla una organización. Incluye las relaciones entre los diversos grupos de interés y los objetivos generales de la misma”. Por su parte, “la noción de [auto]gestión acentúa los aspectos de organización y coordinación de las actividades y los esfuerzos de las personas de acuerdo con las políticas diseñadas para lograr las metas deseadas. Como proceso, la [auto]gestión consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar a las personas...”.

Más adelante (pág. 332) agregan: “la distinción básica entre las nociones de gobernanza y de [auto]gestión radica en que la primera crea el marco para desarrollar las actividades organizativas mientras que la segunda se ocupa de la implementación cotidiana de las actividades organizativas previstas en ese marco. La gobernanza es más amplia que la gestión...”³.

Por último, y antes de pasar a tratar las dimensiones de la autogestión, debemos caracterizar el perfil de los asociados de CABAR. Para ello, tenemos que considerar que todas

² Según Romero (2020), la conceptualización académica referida a la gobernanza cooperativa está aún en un período emergente, y no hay gran desarrollo. Aún así, se trabajará la idea de gobernanza aplicada al cooperativismo, siguiendo los trabajos propuestos por la autora, y sumando el trabajo de Fardelli y Vuotto (2014).

³ En el desarrollo multidimensional del concepto de autogestión, realizamos movimiento de las ideas generales de gestión y gobernanza, a las especificidades de la autogestión y la gobernanza cooperativa.

las tareas internas se realizan ad honorem y requieren, por lo general, un grado de conocimiento de la estrategia tanto política como institucional de la cooperativa, lo que lleva a que, por un lado, no exista la misma predisposición de los asociados a tomar estas tareas, dada la nula remuneración económica, y por otro, que sólo los asociados con comprensión de la coyuntura e identificados con el proceso de construcción colectivo de la cooperativa puedan tomar dichas tareas. En función de esta situación, podemos clasificar a los asociados siguiendo a Henry y Neffa (2022), entre activos y pasivos, siendo los primeros quienes participan activamente de las diferentes instancias internas de la cooperativa; y siendo los segundos quienes no se involucran y se limitan desarrollar su trabajo, cumpliendo con las obligaciones mínimas y esperando sus derechos básicos. En el caso de CABAR, el primer grupo está compuesto por aquéllos que tienen un rol (valga la redundancia) activo en la comisión directiva, quienes asisten regularmente a las asambleas generales, u ocupan alguna función en el Colegio, el Workshop, o realizan tareas de designación a competencias; mientras que en el segundo grupo estarían los árbitros que sólo se limitan a cumplir sus labores arbitrales y de asistencia a las clases. A esta clasificación debemos agregar una distinción según tiempo de permanencia en el rubro (no sólo en nuestra cooperativa en particular, sino incluyendo la participación gremial y política previa), diferenciando asociados antiguos, asociados con un recorrido intermedio y asociados nuevos, a efectos de evidenciar que en la práctica cada grupo construye una estructura más compleja con su respectiva dinámica interna:

- Los activos: conformado por un grupo más reducido de asociados (aproximadamente un 15%), que incluye a la comisión directiva (mayoritariamente asociados antiguos), un grupo de jueces de recorrido intermedio a quienes delegan tareas de orden operativo y perfilan para ocupar en un futuro espacios en la comisión, y un grupo de jueces relativamente nuevos a quienes se pretende incorporar de a poco en la dinámica de la cooperativa.
- Los pasivos: conformado por un grupo reducido de árbitros antiguos sin interés en participar activamente, un grupo de jueces de recorrido intermedio con interés pero sin tiempo para participar, y un gran número de jueces de más reciente incorporación que, aunque pueden tener interés en participar, aún no conocen aspectos básicos del oficio y del funcionamiento de la cooperativa.

Dimensión social de la autogestión

Destacamos que, en tanto construcción social, debe ser percibida como resultado de un proceso capaz de engendrar acciones y resultados aceptables para todos los individuos y grupos que dependen de ella. En clave del cooperativismo de trabajo, tales acciones y resultados deseables están ligados a los denominados valores cooperativos. Juan Luis Moreno (2014) los define como “valores éticos que contribuyen a alcanzar el valor de las condiciones óptimas de vida humana y se entienden como hechos del mundo cuya existencia depende de la opinión intersubjetiva de los cooperativistas y que se pueden verificar acudiendo a hechos complejos como prácticas sociales.” Destacamos fundamentalmente, en línea con lo primero, la idea de intersubjetividad, apuntando a que no puede existir autogestión con principios impuestos, sino que éstos deben surgir de la puesta en común de sus miembros.

Según se esboza en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, de la Alianza Cooperativa Internacional (1995), los valores cooperativos son: la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, mientras que los principios cooperativos implican: la adhesión voluntaria y abierta, el control democrático de la gestión por parte de los miembros, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia en la gestión, la educación y formación de los socios, la cooperación entre cooperativas y el interés por la comunidad.

Es decir, que en la dimensión social de la autogestión, se asiste a la búsqueda de una manera específica de organización social del trabajo y las relaciones entre asociados, en el que los móviles de la asignación y ejecución de tareas y de ocupación de puestos en la cooperativa, se intentan enmarcarse dentro de ciertas lógicas ligadas a lo expresado por la ACI. Pero además, en términos de gobernanza, nos referimos a la potencial capacidad de construir instrumentos y órganos internos que descentralicen los procesos de ideación, diseño y puesta en práctica de proyectos en pos de el alcance de objetivos: es en el prisma de los valores y principios mencionados, que pueden surgir comisiones de trabajo con relativa autonomía que identifiquen y actúen sobre posibilidades de mejora, de tal forma que los procesos participativos se vuelvan sistemas de decisión más complejos y de empoderamiento individual y colectivo.

Dimensión económica de la autogestión

Respecto de la dimensión económica de la autogestión, Albuquerque plantea que “se asienta sobre procesos de relaciones sociales de producción, que se definen según prácticas que privilegian el factor trabajo en detrimento del capital”. Esta cuestión debemos relacionarla con la idea de retribución o remuneración del trabajo, y los lazos de responsabilidad con el mismo. La discusión en torno a cómo remunerar trabajo que no se relaciona directamente con la prestación del servicio de referato. Nos referimos fundamentalmente a las tareas administrativas, de gestión, de negociación y de formación, con la variable de que se trata de una organización con recursos limitados. A lo largo del desarrollo de esta presentación, se abordará el tema con mayor profundidad. Heras y Burin (2014) plantean que no existe un marco normativo para la gestión de excedentes, y plantean una serie de estrategias según análisis de casos relevados. A efectos de nuestro trabajo, resultan relevantes dos estrategias:

- Valorización de las actitudes y conductas cooperativas: parte de los excedentes se reparten luego de una reunión mensual de evaluación sobre el desempeño de cada trabajador asociado, aplicando variables como puntualidad, cumplimiento de compromisos asumidos, iniciativa, etc.
- Diferencias por rol, experiencia y antigüedad: según el lugar que ocupa, las funciones que cumple, y la historia laboral.

Como veremos más adelante, para el caso de CABAR, y pensando hacia potenciales escenarios futuros, plantearemos una fusión de las dos, ya que debemos impulsar ciertas conductas y valores para lograr ocupar ciertos roles y responsabilidades, que a su vez exigen un previo recorrido en la organización.

Además, debemos hablar en este apartado de las particularidades de la protección social. Como menciona Massera (2024), se destacan condiciones de precariedad de manera casi generalizada que afectan a trabajadores de las cooperativas, enmarcadas en la falta de condiciones de protección social y de regulación económica adecuadas para las organizaciones asociativas y autogestionadas...”, pero para el caso particular de las cooperativas “de origen” conformadas por profesionales, este aspecto tiende a estar subsanado por cierta polifuncionalidad, en dos aspectos:

- un trabajo enriquecido dada la incorporación de un saber específico, lo que genera una mayor capacidad de autonomía (Fajn, 2003, en Massera 2024).

- dado que en estos casos el ingreso tiende a ser complementario, muchos asociados cuentan con cobertura a partir de otros trabajos que desempeñan.

En el apartado de las condiciones de la protección social, abordaremos la cuestión con mayor profundidad.

Dimensión política de la autogestión

Albuquerque menciona que esta dimensión “se fundamenta a partir de sistemas de representación cuyos valores, principios y prácticas favorecen y crean condiciones para que la toma de decisiones sea el resultado de una construcción colectiva que pase por el poder compartido (de opinar y decidir), de modo de garantizar el equilibrio de las fuerzas y el respeto a los diferentes actores y roles sociales de cada uno dentro de la organización” (Albuquerque, 2004). Retomamos la cuestión de los valores cooperativos, pero esta vez para pensarlos en clave de otro concepto, que es el de participación, el de poder decidir de forma democrática al interior de la organización. Al respecto, Neffa (2020), plantea la idea de participación decisional, para definir aquélla en la que los trabajadores tienen real acceso a la estructura decisional de la empresa y pueden influir de una manera directa y efectiva en esas decisiones. Sin embargo, y como advierte el autor (pág. 41), “en las empresas de carácter cooperativo la participación de los miembros está siempre instaurada formalmente por la legislación y por los estatutos sociales, pero con frecuencia se corre el riesgo de los directivos adopten un comportamiento burocrático y los dirigentes electos pueden llegar a ejercer la autoridad de manera similar a lo que ocurre en las empresas privadas renovando muchas veces sus mandatos y sin consultar periódicamente a los socios sobre los problemas y decisiones adoptadas, ni informarles antes de entregar la Memoria y Balances en las asambleas anuales”. Destacamos esta evidencia, dado que para el caso particular de CABAR, al partir de una experiencia sindical previa, la conformación del Consejo de Administración no fue un proceso atravesado por instancias democráticas, muchas de las decisiones internas no se debaten por fuera de éste y, en contraposición, existe un grado de participación bajo tanto en términos propositivos, como en el aspecto crítico: la mayoría de quienes se suman a la cooperativa tampoco tienen construida una cultura participativa, ya sea porque son muy jóvenes y es su primera experiencia laboral, o porque trabajan o trabajaron en empresas con lógicas tradicionalmente capitalistas. Es así que, en función de esta situación, podemos clasificar a los asociados siguiendo a Henry y Neffa (2022), entre activos y pasivos, siendo los

primeros quienes participan activamente de las diferentes instancias internas de la cooperativa; y siendo los segundos quienes no se involucran y se limitan desarrollar su trabajo, cumpliendo con las obligaciones mínimas y esperando sus derechos básicos.

Con este panorama planteado, retomamos la idea de gobernanza cooperativa, ya que nos ayuda a pensar en un proceso de organización alternativo al de las empresas privadas tradicionales. Tanto Vázquez (2022) como Massera (2024), coinciden en que la mayor parte de las teorías y herramientas del campo de la administración de empresas han sido desarrolladas teniendo en cuenta el modelo de empresas capitalistas. Incluso el concepto de gobernanza tiene su acepción principal en el aspecto corporativo, definido como “el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquéllos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores”. Como vemos, esta idea encuentra la enorme limitación de excluir completamente al sector operativo de la empresa, que para el caso de las cooperativas de trabajo, tienden a ser todo el cuerpo de asociados, quienes además adoptan tareas administrativas y gerenciales. Pensar en un formato de gobernanza cooperativa, implica pensar al asociado como este sujeto ambivalente que pendula entre las tareas específicas de su trabajo (en este caso, el arbitraje) y las tareas internas de su cooperativa (formación, gestión, decisión, etc). Pensar en aumentar el número de socios activos, implica pensar en estrategias para activar este movimiento pendular, consistente en modificar el sistema de trabajo en pos de un aumento de la participación, que redunde en la creación de valor agregado.

Dimensión técnica de la autogestión

Albuquerque menciona que la dimensión técnica de la autogestión “ insinúa la posibilidad de otra forma de organización y de división del trabajo”. A efectos de nuestro trabajo, debemos preguntarnos en torno a qué se estructura la organización y división del trabajo. Neffa (2020), plantea que la autogestión se opone a la división técnica del trabajo del taylorismo, ya que “implica un trabajo solidario, en cooperación, con intercambio de conocimientos y experiencias dentro del colectivo de trabajo para hacer posible un continuo proceso de aprendizaje, buscando la integración y no la división extrema de las tareas...”. Y a este supuesto, le agrega una serie de estrategias enumeradas por la OIT, que es importante traer a colación:

- La rotación, para prevenir que la repetición de tareas hagan el trabajo aburrido o repetitivo, a la par que permite adquirir expertise en otros puestos.
- La ampliación de tareas, bajo la premisa similar a la anterior.
- El enriquecimiento de las tareas, incorporando actividades de mayor jerarquía en el área en la que se trabaja, o estimulando propuestas de innovación.
- Trabajo en grupos autónomos o semiautónomos, estimulando la comunicación, cooperación, solidaridad y apoyos mutuos, asumiendo colectivamente la responsabilidad en cuanto al volumen de producción y el tiempo para ejecutarla.

En tal sentido, debemos abordar la cuestión específica de la formación arbitral. La obra de referencia para estos casos es la tesis doctoral de Miguel Ángel Betancor León (1998) denominada “Bases para la formación del árbitro de baloncesto”, ya que, si bien los procesos de institucionalización de la disciplina del básquet en general, y del arbitraje en particular han avanzado enormemente en lo que llevamos de siglo XXI, aún persiste en las organizaciones capilares del arbitraje (provincias, ciudades y pueblos), un panorama heterogéneo en materia de formación y actualización del oficio, y este trabajo propone, precisamente, un modelo capaz de adaptarse a las diversas realidades. En tal sentido, seguiremos sus definiciones de formación arbitral, y de modelo formativo.

Respecto de lo primero, la formación debe entenderse en términos individuales como un proceso de desarrollo y estructuración de la persona que se lleva a cabo bajo el doble efecto de la maduración interna y posibilidades de aprendizaje de experiencias. Pero también debe entenderse en términos colectivos e institucionales, como una estructura que planifica y desarrolla actividades de formación. Por lo tanto, y en tanto arbitrar no significa sólo decidir en torno a lo que acontece en un deporte determinado, sino que implica formar parte de un contexto social y cultural específico, con actores e instituciones diversas⁴, la formación arbitral implica "una sólida formación académica y profesional, junto con una elevada capacidad de reflexión sobre la práctica arbitral, combinada con una profunda convicción de la validez del trabajo colectivo" (Betancor León, 1998).

⁴ Betancor León realiza una enumeración: (jugadores, entrenadores, directivos, público, mass-media, otros árbitros o auxiliares, informadores y supervisores, etc.) que trabajan en organizaciones (clubes, federaciones, prensa, radio, televisión, Colegios de árbitros, escuelas deportivas).

El modelo formativo planteado por el autor reviste la particularidad de que, sin estar pensado para organizaciones cooperativas, reviste cierta afinidad electiva con los principios y valores rectores que mencionamos previamente. Su "modelo alternativo" plantea la necesidad de un abordaje humanista para entender la realidad sociodeportiva cambiante y dinámica. Implica un proceso de conocimiento de las necesidades y preocupaciones de los colegiados para ayudar a resolver y manejar situaciones diversas con mayor eficacia (pág. 132). En tal sentido, sistematizar una estructura de trabajo en la que los procesos de formación se retroalimenten, ofreciendo líneas de trabajo claras pero que permitan capacidad de adaptación ante escenarios concretos, es mucho más efectivo en esquemas horizontales de impartición y circulación de conocimientos. Tales ideas serán presentadas en la propuesta de intervención.

Por último, y tomando como base lo previamente expuesto sobre la autogestión, procedemos a agregar principios del enfoque del cooperativismo transformador, esbozado por Imen (2025), Petriella (2012), y a través de ellos por Gorini (2008), que plantean la necesidad de una práctica cooperativa que se involucre política y socialmente. Nos interesan, fundamentalmente, la clasificación entre cooperativas falsas y cooperativas genuinas y la visión integral de la gestión cooperativa.

Con respecto a lo primero, Imen define a las cooperativas falsas como “empresas que usan la figura cooperativa para lograr beneficios impositivos o expoliar a sus trabajadores/as bajo la adscripción a esta figura”. El segundo grupo (cooperativas genuinas), tienen a su vez una subdivisión:

- Aquellas que proveen un servicio eficiente y desarrollan su proyecto a través de una gestión democrática sin tomar posición en torno a cuestiones que trascienden a la organización solidaria.
- Aquéllas que asumen expresamente un posicionamiento ético-político que proyectan más allá de la frontera organizacional. Se manifiestan pública y políticamente en asuntos comunes que abarcan el escenario local o nacional.

Por visión integral de la gestión cooperativa, Petriella (2012) refiere a una percepción sistémica multidimensional de la cooperativa: sistémica, porque busca articular los conocimientos y expertise de cada uno de los socios, en vez de ampararse en un conocimiento absoluto y jerarquizado; multidimensional, porque al momento de obrar, se debe comprender a la organización en tanto empresa (que busca rendimientos económicos o alcanzar objetivos

eficientemente), en tanto cooperativa (que busca reproducir determinados valores y dinámicas de trabajo), y en tanto grupo humano con diferentes recorridos.

Entendemos la aprehensión de este enfoque en clave de horizonte al que se pretende llegar con la implementación de un proyecto enfocado en reforzar la autogestión. Abordaremos la cuestión en mayor detalle en la segunda parte del trabajo.

Objetivos del TIF

Objetivo General

- Contribuir a la construcción de un dispositivo que permita a CABAR alcanzar sus objetivos propuestos en torno al refuerzo de las estrategias de autogestión, en relación con el incentivo de la participación, la transversalización de valores cooperativos y mejoramiento de aptitudes técnicas.

Objetivos específicos:

- Impulsar aspectos relacionados con la dimensión social de la autogestión, profundizando en los conocimientos y principios del cooperativismo.
- Facilitar la reproducción de conocimientos técnicos del arbitraje en pos del mejoramiento de los servicios arbitrales prestados.
- Mejorar aspectos relacionados con la dimensión económica de la autogestión, ampliando los mecanismos de remuneración de los asociados.
- Fortalecer aspectos relacionados con la dimensión política de la autogestión, haciendo especial hincapié en el grado de participación de los asociados

Herramientas de diagnóstico utilizadas para obtención de información

A continuación mencionaremos las técnicas utilizadas para obtener la información con la que dimos forma al diagnóstico. Las mismas son, en su amplia mayoría, cualitativas (a excepción de las encuestas que son mixtas), dado que, para pensar en una estrategia de intervención, se deben comprender los roles y relaciones que han tenido históricamente los diferentes actores del básquet rosarino, así como también las particularidades institucionales de CABAR, como la visión y expectativas de sus miembros respecto de la cooperativa. La variedad de las herramientas permitió encuadrar un panorama institucional de la cooperativa

y su entorno lo suficientemente amplio y detallado para pensar en una estrategia de intervención acorde al mismo.

Análisis documental

Se apeló a documentación tanto emitida por la AROBB como presentada a ésta en años previos (proyectos, solicitudes, reclamos, etc) por parte de CABAR. También se retomaron registros documentales de asambleas generales y otras reuniones internas.

Estas fuentes nos permitieron comprender ciertas dinámicas de comunicación, el perfil de las propuestas y reclamos con la institución que contrata primariamente los servicios arbitrales, y diversas formas en que se han tomado decisiones al interior de la cooperativa.

Entrevistas y reuniones con dirigentes y otros asociados

Se trata de entrevistas individuales y colectivas con la dirigencia y otros asociados de relevancia en el proceso, en las que se consultó sobre el estado actual y las causas que condujeron a dicha situación. La información fue sistematizada a lo largo del desarrollo de la situación problemática.

Observación participante: revisión de instancias de coordinación y proyección

Se dieron tres reuniones de Consejo Directivo a las que se sumaron otros socios activos que ocupaban y ocupan roles de formación, logística y gestión, en el marco de las proyecciones del trabajo de la Cooperativa para los subsiguientes meses. Dos fueron en el 2024, en enero y julio, y la otra en 2025, en enero. En las de 2024 se comenzaron a delinear las bases de cómo funcionaría el Colegio durante ese año, mientras que en la de 2025 se profundizó en torno a objetivos más claros en materia de reclutamiento, formación y profesionalización. Como resultado, surgió un documento con actividades, tareas e indicadores que se fueron actualizando a lo largo del tiempo, que puede consultarse en el Anexo I.

Adoptar un rol participante en estas instancias permitió conocer a fondo el debate en torno a los temas discutidos, las posiciones de cada uno de los socios, y delinear de manera más clara qué iniciativas tenían mayor posibilidad de ser llevadas a cabo y de qué manera.

Encuestas al cuerpo arbitral

Utilizando como herramienta los formularios de Google, se confeccionaron dos encuestas mixtas orientadas al cuerpo arbitral de la Cooperativa. Como mencionamos, estas encuestas permitieron sistematizar información tanto cualitativa como cuantitativa. Se trató de extraer la percepción que tiene el colectivo del funcionamiento de los espacios de formación en los últimos años, así como también el incipiente desempeño durante el año 2024, soslayando el impacto de algunas de las ideas puestas en práctica de manera poco sistematizada.

1- Encuesta - Encuesta Colegio CABAR: de carácter anónimo, fue respondida por, aproximadamente, el 80% del cuerpo arbitral de la cooperativa en ese momento.

Realizada a principios de 2024, con el objetivo de sondear las percepciones de los asociados respecto a la formación que tuvieron, qué esperan de un Colegio, y por último, detectar con qué número aproximado de personas cuenta la cooperativa para llevar desarrollar tareas internas.

2- Encuesta - Relevamiento de Aspirantes CABAR: realizada a mediados del año 2024 con el grupo de aspirantes, con el fin de relevar edades para comprender las necesidades y prioridades según franja etárea; tiempo en la cooperativa para estimar recorrido y progreso; forma de reclutamiento para pensar en las estrategias de publicidad y comunicación de la cooperativa; categoría máxima que dirigió cada uno y categoría que dirige frecuentemente, con el fin de saber a qué desafíos se han expuesto, y cuál es su categorización actual; apreciación del funcionamiento actual del Colegio; nivel de asistencia a las clases y opiniones sobre qué creen que requiere añadir el Colegio para mejorar.⁵

Diagnóstico

Actores relevantes

Realizaremos a continuación una breve descripción de los diferentes actores que conforman el ecosistema del básquet rosarino y de la zona, a fin aportar en la comprensión de sus posicionamientos y estrategias, como así también el vínculo de CABAR con ellos. La misma es posible gracias a la información brindada por las personas encuestadas y las observaciones participantes.

⁵ Resultados en Anexo II

1) La AROBB, como organismo organizador de los torneos de básquet de la ciudad de Rosario, es el actor principal sobre el que giran todos los demás. Es quien pone las reglas para la inscripción y la competencia, controla y dirime conflictos a través de su Tribunal de Disciplina. Pero lo que más nos interesa son sus atribuciones respecto al desempeño arbitral, y en tal sentido, su poder ha crecido en base a la decisión de la Confederación Argentina de Básquet de mover parte del poder de las cooperativas arbitrales a las asociaciones regionales de básquet. Por eso destacamos:

- Contratación de servicios de cooperativas arbitrales bajo modelo de tercerización, pero sosteniendo un sistema de arancel anual de inscripción.
- Formación de los jueces de Primera División a través de un Colegio gestionado por la Asociación Argentina de Árbitros de Básquet.
- Determinación de los aranceles arbitrales para todas las categorías que entran bajo su órbita, siendo este el gran punto de conflicto dado que, amparados en una baja capacidad de negociación de las cooperativas ante un escenario de fragmentación institucional, se resolvieron aumentos a lo largo del año 2024 que se encuentran por debajo de los índices inflacionarios, y de lo que se remunera por el mismo servicio en las asociaciones regionales aledañas.
- Designación de jueces para las competiciones de la Confederación Argentina de Básquet que se desarrollan en su zona de influencia.

De todos los actores que mencionaremos, es el más relevante, por la centralidad de su rol en el ecosistema del básquet rosarino. En este sentido, la cooperativa se encuentra en una tensión constante, nacida de que ambas instituciones se requieren mutuamente: la AROBB asegura que CABAR tenga una fuente laboral estable dentro de Rosario, mientras que CABAR, como mencionamos al principio, cubre entre el 80 y el 85% de los partidos.

Por lo tanto, las estrategias a adoptar deben apuntar a aumentar la capacidad de negociación para mejorar las condiciones de trabajo. Tales capacidades de negociación deben encontrar su base, por un lado, en el mejoramiento del servicio prestado, y por otro, en la capacidad de la cooperativa de resolver nudos y problemas de la asociación: cobertura de partidos dentro y fuera de Rosario, adaptación a reprogramación de encuentros, buena representación en torneos regionales, etc.

2) La AAAB es otra de las instituciones arbitrales que funciona en Rosario, siendo la que tiene mayor recorrido y presencia a lo largo y ancho del país. Sin embargo, en

Rosario carecen de un número de árbitros que les permita ganar peso político a través de la cobertura de la demanda total de jueces, y su estrategia de formación apunta a trabajar de forma intensiva en un número muy reducido de prospectos. Su fuerte es el peso de algunas de sus individualidades, ya que cuenta con jueces en competencias federales y un instructor con certificado internacional de FIBA. La relación entre CABAR y la AAAB es ambivalente, ya que existen tanto vínculos positivos como negativos con sus principales referentes. En tal sentido, CABAR está en condiciones de establecer mecanismos de ayuda mutua con el instructor FIBA, con quien tiene relación, y aprovechar el número reducido de integrantes y acaparar la demanda de competencias que la AAAB no llega a cubrir.

- 3) La FeBSfe es la institución que nuclea a las ocho asociaciones de básquet de la provincia, incluyendo a la AROBB. En principio, es sólo una institución más que contrata servicios arbitrales, fundamentalmente para torneos que nuclean a las asociaciones provinciales, destacándose el Torneo Interasociaciones en sus diferentes categorías, y la Copa Santa Fe masculina de Primera División. Estos torneos suelen ser espacios de impulso para jueces jóvenes y con proyección. A su vez, existe una situación de tensión entre FeBSfe y la AROBB, ya que, si bien esta última es una integrante más, el peso político y económico de administrar la competencia de la ciudad más importante de la provincia, genera períodos de distanciamiento e incluso de ruptura. En tal sentido, la cooperativa debe sostener siempre que pueda los vínculos con la FeBSfe, ya que implica un factor más que abona a la profesionalización de sus socios, pero nunca en detrimento de la relación con la AROBB, ya que, como dijimos, esta última es la que asegura la mayor parte del trabajo de los árbitros.
- 4) CADEP es la otra cooperativa que funciona en Rosario. Hasta el año 2023 fue la mayoritaria, pero el grueso de los árbitros dejaron de estar asociados a ésta, y fundaron CABAR. Hoy en día es la cooperativa minoritaria, sostenida por un pequeño número de árbitros de renombre en la ciudad, y entre diez y quince jueces de categorías formativas o intermedias. A pesar de que no tienen peso de negociación ni por su calidad ni por su número, la influencia de esta cooperativa radica en su principal dirigente, quien lleva teniendo un gran peso en el básquet rosarino desde hace más de dos décadas, a pesar de haber perdido la legitimidad que le daba nuclear

a los miembros que hoy forman CABAR. La estrategia con respecto a este actor debe apuntar a reducir lo más posible la influencia de la figura de su dirigente, ya que, a pesar de que su posición se ha consolidado a lo largo de los años, en buena medida estuvo ligada a la capacidad de movilización del grueso de los árbitros de la ciudad.

- 5) Clubes miembros de la AROBB. Se trata de los clubes que participan en las competencias organizadas en la ciudad de Rosario por su Asociación. Existen varios de ellos con los que CABAR tiene buena relación, pero con la gran mayoría, prima un trato neutral pero dentro de la cordialidad. Dado que los clubes son el espacio en el que se desarrolla la tarea arbitral, la mejora técnica de los socios es fundamental para consolidar vínculos estables y evitar conflictos. Pero, por otra parte, existe un gran margen de posibilidad de trabajo institucional en conjunto que excede las cuestiones relacionadas estrictamente con las competencias, pudiendo abordar cuestiones sociales, culturales, e incluso económicas.
- 6) Otras asociaciones de la zona. Prima una relación de cordialidad, dado que contratan los servicios de CABAR y no existen mayores conflictos. A efectos de las discusiones en torno al funcionamiento del Colegio, estas competencias son ideales para que muchos árbitros hagan sus primeras armas en el arbitraje, dado que tienden a ser menos exigentes que las rosarinas, y la remuneración es significativamente mayor (hablamos de entre un 20% y 40% más de lo que se le paga a los árbitros en Rosario). Por tal motivo, y en función de las perspectivas de crecimiento de CABAR, se vuelve fundamental sostener la demanda de árbitros, fundamentalmente a las ligas de Cañada de Gómez y San Nicolás, por su cercanía geográfica.
- 7) La Confederación Argentina de Básquet (en adelante CABB). Es el organismo máximo del básquet a nivel nacional. Define los lineamientos generales de cómo se practica el deporte, dejando a las federaciones y asociaciones avaladas por ella, la organización en particular de cada competencia. Dos aspectos son relevantes aquí: el primero es que la CABB promueve a sus futuros jueces FIBA (jueces internacionales de la Federación Internacional de Básquet, órgano máximo a nivel mundial), por lo que existe una amplia disputa por participar en los torneos organizados directamente por ella, que son los de carácter federal y nacional: Ligas Federales Formativas, Liga Federal Masculina, Liga Argentina, Liga Nacional Masculina, Liga Nacional Femenina y Liga Federal 3x3. El otro aspecto tiene que ver con la mencionada

política respecto a las organizaciones de árbitros: en pos de limitar la capacidad de decisión de las mismas, y unificar criterios de trabajo, exhortó a las asociaciones regionales a que tuviesen sus propios Colegios oficiales de formación. Con respecto a la CABB, CABAR tiene un doble trabajo. El primero tiene que ver con la vinculación institucional, y la participación en las instancias de formación de instructores, para renovar y especializar aún más la plantilla de formadores internos. El segundo es un trabajo de complementación: ni los cursos de la CABB, ni el Colegio oficial de la AROBB están pensados para aspirantes e iniciados, por lo que recae en la cooperativa la formación de estos grupos, lo cuál es, a la vez, un desafío y una oportunidad, que permite construir determinadas bases de trabajo según los valores y principios con los que se quiere crecer a futuro.

La situación problemática del arbitraje

La formación arbitral siempre fue una actividad ad honorem en las instituciones de la ciudad de Rosario. Siempre fue potestad y responsabilidad de la AROBB, designando a jueces con amplio recorrido para impartir las clases a aspirantes y árbitros de categorías intermedias. Sin embargo, en los últimos cinco años, por los motivos previamente mencionados, la formación ha escapado de la AROBB, obligando a las organizaciones arbitrales a constituir sus propios Colegios. Aquí aparece un problema producto de la falta de expertise para la planificación de proyectos, dado que las clases sólo contaron con un cronograma específico, pero jamás existió un programa de temas a tratar, sistema de exámenes y calificación, régimen de asistencia, y las decisiones para asignar trabajo siempre pasaron por la discrecionalidad de la dirigencia más que por un sistema de promoción y méritos. Por otra parte, los encargados de dictar las clases, no siendo remunerados ni estando sujetos a ningún sistema de asignación de responsabilidades, impartían clases de forma muy esporádica y poco sistematizada.

- Quienes motorizan las líneas principales de toma de decisiones actualmente, son personas que tenían cierto grado de influencia tanto en la época de SADRA, como en la de CADEP, ya sea por recorrido o por cercanía con el dirigente. Esto implica que, por un lado, se cuenta con un grupo de asociados ligados al proceso de autogestión, pero por otro, su única referencia de

dinámica de trabajo es precisamente la que se quiere desandar, relacionada con la toma de decisiones unilateral y centralizada.⁶

- Porque el referato en cuanto a fuente de trabajo, no puede verse sino como un ingreso complementario, dado el carácter limitado de la oferta en tanto a carga horaria y remuneración, lo que nos obliga a repensar las estrategias de construcción de lazos de responsabilidad con el trabajo.

La forma de contratación y los mecanismos de retribución

Para comprender la forma en que funcionan las liquidaciones a los asociados por sus prestaciones, debe contemplarse, por un lado, el origen sindical de CABAR, ya que su surgimiento viene de la mano de conflictos por las condiciones laborales, las restricciones a la organización interna y las bajas remuneraciones de los jueces; y por otro, la relación asimétrica entre la AROBB y las organizaciones arbitrales, dado que, si bien formalmente estas últimas prestan sus servicios de forma externa a la asociación, lo cierto es que existen varios mecanismos de control que la vuelven, en la práctica, una relación de subordinación a ésta. Con respecto a este último punto, debemos destacar:

- Posición de intermediaria entre los clubes y las organizaciones arbitrales para las liquidaciones, incluyendo la retención de un porcentaje del arancel para manutención de un Colegio arbitral que ha funcionado intermitentemente a lo largo de los años.
- Imposición de una tarifa anual de inscripción a la AROBB para dirigir sus competencias.
- Nula sistematicidad de la gestión de la indumentaria arbitral oficial: entre 2019 y 2025 sólo se produjeron dos tandas de camisetas, mientras que las zapatillas, pantalones y silbatos corrieron por cuenta de cada árbitro.
- Mecanismos de evaluación teórica y física sin un plan de trabajo claro, y en ocasiones sólo con el objetivo de favorecer determinado discurso, como el de no mejorar los aranceles por las condiciones físicas o técnicas.
- Escasa proyección de jueces a instancias federales y nacionales, a pesar de ser la institución oficializada por la CAB para desarrollar estas políticas.

⁶ A esto agregamos que, a pesar de que la reglamentación para la habilitación de las cooperativas exige la realización de un curso de introducción al cooperativismo, éste nunca fue exigido por parte del INAES para el registro de CABAR.

De lo dicho, nos surgen dos problemas para el cuerpo arbitral, uno de carácter económico, y otro institucional.

Respecto del primero, los aranceles que se acuerdan (o imponen, según el caso), no son los mismos que le liquidan al asociado, sino que, entre las deducciones que realizan la AROBB y la cooperativa, el árbitro recibe entre un 10 y un 15% menos. A eso sumemos la mencionada inscripción para dirigir, la inexistencia de viáticos y/o dieta para clubes dentro de Rosario y la ausencia de planes para la renovación de silbatos, pantalones y otros insumos⁷.

Respecto del segundo, todas las falencias que no cubre la AROBB, debe cubrir las la cooperativa, lo que lleva no sólo a tener que invertir tiempo y recursos en actividades internas mayoritariamente no remuneradas, sino también a que tengan que pensarse estrategias para poder sostener y capitalizar políticamente estas actividades.

La Ley de Cooperativas estipula que un porcentaje mínimo de los ingresos de las cooperativas sean destinados a diversos propósitos. Los mencionamos a continuación, aclarando que, como se puede evidenciar a lo largo del trabajo, no contemplan la totalidad de cuestiones de las que debe ocuparse CABAR:

- El 5% a reserva legal;
- El 5% al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal;
- El 5% al fondo de educación y capacitación cooperativas.

A su vez, existen mecanismos instaurados de hecho para subsanar las inversiones de tiempo y recursos que realizan los asociados de manera particular, ante la imposibilidad de la cooperativa o de la AROBB de cubrirlos. Nos referimos a la compra de indumentaria complementaria, la participación en los diversos roles de la cooperativa, las gestiones de acceso a nuevas competencias, la puesta a disposición de vehículos para trasladarse a dirigir a otras localidades, etc. Tales mecanismos son los siguientes:

- Priorizar a estos socios en la designación complementarias de partidos durante la semana, asegurándoles más oportunidades de trabajo.

⁷ A destacar que los pantalones especializados para jueces de baloncesto sólo se consiguen vía importación del exterior, y a fecha de septiembre de 2025, representan entre un 20 y un 40% de los ingresos mensuales de un árbitro.

- Designarle partidos cerca de su domicilio para minimizar la inversión de tiempo y recursos en el traslado.
- Unificar viajes a localidades cercanas para que el dueño del auto se lleve su viático y los de la otra pareja arbitral a la que traslada.

La seguridad social

A la particularidad de los procesos de retribución mencionados, debemos tocar la cuestión de la seguridad social de los asociados, ya que complementan el panorama de las condiciones laborales, y amplían el abanico de potenciales demandas que pueden llegar a subsanarse a través del trabajo colectivo. Si bien no es objetivo de este trabajo buscar soluciones directas a este problema, es necesario desarrollarlo a efectos de comprender en profundidad el caso.

Como mencionan Feser et al. (2022) “en Argentina, existe una particularidad en lo que refiere a seguridad social en las cooperativas de trabajo y es que ninguno de los regímenes existentes responde a las características de estos colectivos autogestionados, aspecto que lleva al propio sector, y a cada organización, a generar acuerdos entre partes y propuestas normativas para poder resolver de manera colectiva necesidades y problemáticas que, desde la regulación, se encuadran en forma individual.” La consecuencia inmediata de esto es que los socios de una cooperativa de trabajo sólo puedan encuadrarse dentro del Régimen General y el Régimen Simplificado o Monotributo⁸, lo cuál, como menciona Deux Marzi (2014) “bajo este régimen, los trabajadores asociados a cooperativas de trabajo solo pueden acceder a dos de los cinco componentes de la seguridad social” refiriéndose al seguro de vejez, invalidez y fallecimiento y al seguro de salud. Respecto de los demás, no cuentan ni con seguro de desempleo, ni de riesgos del trabajo ni de asignaciones familiares.

La ausencia de un régimen específico de seguridad social para los trabajadores de CTs, es el motivo principal por el que existe CABAR. La AROBB, utiliza este modelo de contratación de servicios para enmascarar una estrategia de reducción de costos, ya que debe desligarse de la totalidad de las cargas sociales. Y si bien, como mencionamos más arriba, en general las CTs conformadas por profesionales suelen tener ligados los temas de seguridad social a otra fuente de ingreso, para el caso de CABAR debemos tener en consideración tres cuestiones:

⁸ Ley 24977/98 y sus modificatorias

- La franja etárea y las realidades de quienes ejercen el oficio comienza en los 16 años, y no tiene límite. Esto implica una amplísima heterogeneidad de realidades que dificultan la estandarización de alternativas. Fundamentalmente, el sector más vulnerable es el más joven, ya que por lo general suele representar su primer empleo, y lo realizan como complemento a su práctica del deporte, o sus estudios secundarios y universitarios.
- Se trata de un trabajo en el que se trabaja con el cuerpo, por lo que existe siempre un riesgo de lesión que, al no tener cobertura, puede afectar negativamente el desempeño de otros trabajos.
- No existe un punto fijo de trabajo, sino que somos susceptibles de designación en cualquier club nucleado en la AROBB, lo que implica potencialmente viajes a Arroyo Seco, San Nicolás, Puerto San Martín o Maciel (por mencionar algunas localidades), y en la previsión de los viáticos sólo está contemplado el combustible o el valor del boleto de colectivo, lo que implica dos cuestiones: primero, que no está previsto el tiempo de viaje en la remuneración, el cuál se acentúa más si se viaja en transporte público; y segundo, que quienes utilizan su vehículo personal lo hacen a riesgo de tener complicaciones mecánicas no previstas en los viáticos.

Sin embargo, este proceso de efectiva flexibilización laboral implica un costo político posterior, ya que impulsar a la constitución de una cooperativa implica dar ciertas herramientas de decisión a los jueces, y una potencial capacidad de negociación.

Estructura interna de CABAR

La cooperativa cuenta con un Consejo de Administración, coloquialmente denominado “comisión directiva” o “mesa coordinadora”, y se reúne en Asambleas Generales al menos dos veces al año. Además de ello, como fuimos mencionando a lo largo del trabajo, funciona el Colegio de Formación y Profesionalización, dividido en un espacio de clases para aspirantes e iniciados, y otros para avanzados, y el Workshop. Las tareas a realizar al interior de la cooperativa son diversas, y muchos de los roles se han creado ad hoc. A continuación, detallaremos las mismas:

- Instructores de aspirantes: son un grupo de tres personas, que tienen su propia organización y dinámica interna, pero con diferentes niveles de responsabilidad: un

instructor principal, quien por lo general decide sobre cómo se trabajará, se encarga de las clases y la evaluación; y dos instructores secundarios, quienes realizan tareas complementarias u operativas, tales como la grabación y edición de las clases, relevamiento de trabajos prácticos y exámenes, y otras comunicaciones generales.

- Instructor de avanzados: se trata de una sola persona, dado que la formación de jueces avanzados tiende a ser mucho más especializada, a focalizarse en el análisis de video y en la evaluación de desempeño de los jueces, y sólo puede realizarse por los socios mejor calificados.
- Coordinación del básquet femenino: en función del estímulo de la rama femenina del básquet rosarino, se solicitó a las organizaciones arbitrales que impulsaran el referato de mujeres. Este grupo está conformado por las tres juezas de mayor trayectoria dentro de CABAR, y se encarga de focalizar en el reclutamiento, la contención y la promoción de perfiles femeninos dentro de las diferentes competencias.
- Designadores: son tres, y trabajan de manera independiente entre sí pero en contacto permanente con los instructores. Uno designa jueces a partidos de categorías formativas e intermedias, otro a Primera División Masculina y otro Primera División Femenina.
- Coordinadores de otras competencias: son personas o grupos menos estructurados que se encargan de negociar el acceso a otras ligas, ya sea de la región, como en la misma Rosario pero por fuera de la AROBB. En tanto el acceso a estas ligas suele ser producto del trabajo individual de los coordinadores, por lo que se les permiten ciertas prerrogativas como la designación y una mayor cantidad de partidos para dirigir. En cualquier caso, funcionan ligados al Colegio en la medida en que cumplen con criterios similares de designación de jueces.
- Instructor en materia de cooperativismo: puesto creado a efectos de la implementación de este proyecto. Será el encargado de llevar adelante la formación transversal en materia de valores cooperativos.

El funcionamiento de la Cooperativa

En términos generales, la cooperativa cuenta con una mesa coordinadora, integrada por asociados que ocupan puestos formales (presidente, vicepresidente y tesorero), a la par

que cumplen roles más o menos difusos. Enumeraremos una lista no exhaustiva de actividades identificables:

- Dirección y administración de la cooperativa, en función de objetivos planteados a lo largo del año y las contingencias que surgen.
- Representación y negociación en instancias con terceros, principalmente otros actores del básquet rosarino.
- Resolución de conflictos internos, generalmente relacionados con malos desempeños e irresponsabilidades de los socios, o situaciones de descontentos y reclamos.
- Determinación, en conjunto con los responsables del Colegio, de las potenciales categorías a las que pueden aspirar a dirigir cada uno de los socios, y la periodicidad de su designación a las mismas.
- Gestión para la financiación, adquisición y reposición de indumentaria.
- Gestión de los procesos de liquidaciones de honorarios para asegurar que los mismos se realicen en tiempo y forma.

En la práctica se manejan con relativa horizontalidad dentro del grupo, y gestionan los problemas en conjunto, aunque muchas veces se evidencian falencias en aspectos de comunicación de las decisiones en tiempo y forma. Sus principales desafíos están relacionados con asegurar el funcionamiento y los canales de comunicación adecuados con los demás actores del ecosistema del básquet rosarino y de la zona.

La formación y perfeccionamiento de los jueces avanzados, de manera interna, está sujeta, de la misma manera, a la disponibilidad de los jueces de mejor calificación en el oficio, quienes a menudo cuentan con aún menor tiempo para organizar jornadas de capacitación. La diferencia entre aspirantes y jueces avanzados, es que estos últimos tienen herramientas suficientes para abordar la mayoría de los desafíos de las ligas mencionadas. Además, en el marco de una directiva de la CAB, orientada a limitar el poder de las cooperativas arbitrales, desde la AROBB se imparten clases semanales para árbitros avanzados, organizadas por la cabeza de la AAAB.

Respecto del espacio institucional en términos físicos, la cooperativa tiene una dinámica híbrida e itinerante. Por motivos económicos, no cuenta con espacio físico propio, y tiene a sus integrantes con residencia en puntos muy disímiles no sólo de la ciudad, sino también de la zona; ergo, se prefieren las reuniones virtuales en casos ordinarios, y los

encargados de logística organizan los encuentros de carácter presencial en función de las características de los mismos y de los espacios disponibles.

Por último, destacamos un espacio complementario y desestructurado de formación, al que denominaremos *tutoría*, consistente en el abordaje de partidos entre un juez avanzado o de primera división con otro de una categoría inferior, con el fin de realizar correcciones y mejores en el desenvolvimiento mismo del oficio, dado que existe una máxima en la instrucción arbitral que reza “*a dirigir se aprende dirigiendo*”. Este espacio, no obstante, ha perdido relevancia dadas las modificaciones en la oferta y la remuneración de los partidos, que ha desincentivado que jueces experimentados dediquen tiempo al trabajo en categorías intermedias. A efectos de este trabajo, consideramos una herramienta fundamental para recuperar.

Funcionamiento del Colegio y fundamentos de su selección como espacio para la intervención

Durante el año 2024, la formación de los jueces fue delegada a un grupo de asociados difuso, ya que las jornadas quedaban sujetas a la disponibilidad de los mismos para colaborar. No existía diseño de proyecto para la creación de un Colegio sistematizado y con objetivos claros a través del tiempo. La formación aparece para subsanar una enorme demanda de árbitros, buscando otorgar las herramientas mínimas (y a menudo insuficientes) para que los jueces puedan cubrir los cronogramas de partidos de los diferentes torneos de la ciudad y la zona.

En el 2025, a partir de la posibilidad de que dos socios se incorporen al circuito de formación de la CAB y obtuvieran su credencial de instructores, se abrió la posibilidad de constituir un Colegio más sistematizado y más orgánico. Uno de ellos pasó a encargarse del grupo de aspirantes e iniciados, mientras que el otro tomó el grupo de avanzados. Se logró sostener un trabajo continuo de carácter semanal, que incluyó instancias tanto presenciales como virtuales, e incluso se incluyeron estrategias complementarias como la edición y análisis de video de actuaciones de diversos árbitros, y la asignación de la responsabilidad de preparar clases sobre diversos temas a diferentes aspirantes.

El Colegio es uno de los órganos principales sobre el que se articula nuestra intervención. Los argumentos por los cuáles se adopta esta estrategia son de diversa índole.

El primer argumento es simbólico: el Colegio ha sido, históricamente, el espacio de formación de árbitros, incluso en períodos de baja organización sectorial. Incluso en el discurso diario, muchos asociados hablan indistintamente de cooperativa y Colegio.

El segundo argumento es pragmático: es el espacio en el cuál mejor pueden sistematizarse e impartirse conocimiento en torno a los ideales y las costumbres de la cooperativa, dada su obligatoriedad (sin participar de las clases, no se puede aprender a ejercer el oficio), y su legitimidad (todos los asociados confían en este espacio como eje del aprendizaje). El Colegio es un organismo homogeneizador no sólo de los conocimientos técnicos necesarios para trabajar, sino también de la forma en la que los asociados se comportan dentro de la cooperativa.

El tercer argumento es político: el Colegio es la herramienta fundamental para reforzar las demandas y posicionamiento con respecto a los demás actores. Un Colegio con un buen funcionamiento, es decir, capaz de reclutar lo suficiente para sostener la oferta de mano de obra, de formar para asegurar los estándares pretendidos para cubrir las diferentes competencias, y de profesionalizar para catapultar a asociados los circuitos de nivel nacional, es el órgano principal sobre el que la cooperativa debe apoyarse para prosperar en un contexto político en el que existen tantos actores interesados. Lo que nos lleva al siguiente y último argumento.

El cuarto argumento es coyuntural: hoy en día sólo CABAR cuenta con un Colegio de las características mencionadas: CADEP, la principal CT con que se compite en el mercado laboral, no tiene ni la capacidad técnica ni la voluntad política de organizarlo, mientras que la AROBB sólo lo planificó para jueces de Primera División, y la AAAB (organización nacional con mayor recorrido en la formación de jueces e históricamente ligada a la CAB) se encolumna detrás de la AROBB y adopta una posición defensiva, sosteniendo su número reducido de integrantes, volcándose a cubrir ligas locales de manera residual, y evitando posicionarse públicamente en la discusión política. Por lo tanto, asistimos a un escenario en el que la transmisión de conocimientos es difusa y pensada para árbitros ya formados, generando que los aspirantes y jueces de nivel inicial carezcan de una formación específica para su nivel, y que los árbitros avanzados adolezcan de un seguimiento y perfeccionamiento acorde. El principal capital del Colegio interno de CABAR es precisamente abordar estas falencias, que suele ser el proceso más difícil y costoso, dado que existe, para aspirantes e iniciales, una brecha importante de entrada al trabajo como árbitro, ya que exige una

exposición y tolerancia al estrés y entornos de violencia (en sentido amplio), que hace que muchos recién iniciados abandonen en los primeros meses. Y para los jueces avanzados, se requiere un seguimiento mucho más detallado en pos de prepararlos para las competencias federales y nacionales. A menudo es fundamental el acompañamiento de otros árbitros más experimentados no sólo en lo técnico, sino también en lo emocional, aspectos que sólo pueden desarrollarse con el trato y el trabajo cotidiano de la cooperativa.

El quinto argumento es institucional: dado que CABAR se enmarca dentro del cooperativismo, existen varios principios y herramientas rectoras para poder incentivar el proceso de participación de los asociados al interior de la cooperativa, lo cuál permitiría constituir una mayor fortaleza colectiva y una mayor capacidad para responder ante las demandas y los entornos cambiantes.

Funcionamiento del Workshop y fundamentos de su selección como espacio para la intervención

El Workshop es una incorporación sui generis para las organizaciones arbitrales, y tiene una relación mayor con responder a las necesidades generales de la cooperativa, que con la estricta formación técnica de los socios. Su creación formal data de abril del 2025, pero las formas de trabajo que fue adoptando son una continuidad de la manera en que se han abordado diversos proyectos e iniciativas en el período previo. El órgano tiene una conformación difusa, con socios que participan alternadamente, según criterios de urgencia, interés y expertise, y podemos identificar dos líneas de trabajo: la que denominaremos proactiva, en la que la iniciativa nace desde dentro del Workshop, y sin respuesta a una demanda coyuntural, y la reactiva, que nace de una propuesta externa y busca responder a alguna cuestión emergente.

Si se trata de una de una línea de trabajo proactiva, por lo general se comienza transformando la idea en un proyecto realizable. Una vez realizado, se presenta el mismo a la mesa coordinadora para su evaluación y aprobación. Acto seguido, se presenta a la totalidad del cuerpo arbitral a modo de invitación a participar del mismo. A partir de ésto, se consolida una comisión de trabajo que lo llevará a cabo de manera independiente.

Si se trata de una línea de trabajo reactiva, la idea tiene como primera compuerta de aprobación a la mesa coordinadora, ya que por lo general se trata de una cuestión que resulta

menester responder. Una vez se le dio el visto bueno, la misma ingresa en el Workshop y se comienza a trabajar en la forma de hacerla posible. El resto de los pasos es similar al caso anterior.

Consideramos que el Workshop es el otro gran pilar institucional sobre el que articular el proyecto de intervención, porque es la principal vía de estímulo a la participación de los socios. Mientras que el Colegio replica lógicas más jerárquicas y estandarizadas de organización y dinámica, con la figura de un instructor y un grupo de instruidos, y una estructura clara de clases, el Workshop permite un espacio de trabajo más abierto, que invita a la innovación y a la puesta en práctica de expertises que no tienen que ver necesariamente con el arbitraje, lo que lleva a que se enriquezcan las dinámicas de trabajo, y se valoricen otros aspectos del socio, por fuera de sus condiciones para prestar el servicio del referato.

De esta manera, la dinámica abierta en la presentación y diseño y la participación en comisiones de trabajo, aparecen como formas alternativas de participación a la votación en asambleas generales, y se resignifican en espacios de autogestión, y en la definición de determinadas líneas de gobernanza: el asociado pasa del rol pasivo al activo, abre canales de comunicación con otros miembros de la cooperativa, y adopta ciertos niveles de capacidad de decisión al diseñar e implementar proyectos que pueden redundar en mejoras para la totalidad de la cooperativa.

A continuación, mencionaremos algunos de los proyectos llevados adelante, o bien por el Workshop formalmente constituido, o bien con dinámicas similares a las instituidas en éste:

- Adquisición de indumentaria complementaria bajo el fomento de iniciativas particulares de varios asociados: incorporando el emprendimiento de confección de indumentaria de una socia, y la tienda online de otro para el suministro de silbatos y zapatillas, se logró que la totalidad del cuerpo arbitral tenga una fuente alternativa de provisión de insumos de trabajo ante contingencias.
- Conformación del equipo de redes y *rebranding* de la cooperativa: sobre la identificación de la necesidad de mejorar la comunicación del trabajo realizado, se organizó un grupo de trabajo de socios con experiencia en marketing y edición audiovisual, y se delineó un grupo de objetivos y formas de publicidad que permitieron no sólo generar más alcance en las redes sociales, sino también optimizar la producción de material audiovisual.

- Celebración de instancias de capacitación e integración extraordinarias: ante la voluntad de potenciar la vinculación con otros actores del ecosistema del básquet rosarino, se fijaron tres fechas tentativas para realizar conversatorios con diferentes temáticas a lo largo del 2025. Luego del diseño de los mismos, se detectó el potencial de redefinirlos en términos de formación integral para los socios, y se constituyeron comisiones de trabajo *ad hoc* para cada uno, permitiendo llevar adelante uno en abril sobre abordaje de diversas categorías, que contó con la presencia de entrenadores de diversos clubes; uno en julio sobre básquet femenino que contó con la presencia de jugadoras, entrenadoras y dirigentes de la ciudad; y uno en octubre estrictamente sobre perfeccionamiento arbitral, que contó con módulos de nutrición y psicología deportiva.

Enunciación puntual del Problema

Dificultades de la Cooperativa de Árbitros de Básquet Rosario construir dispositivos y mecanismos que favorezcan la reproducción de la autogestión cooperativa.

Objetivos de la intervención

Objetivo general

- Integrar y enriquecer los órganos de formación y participación de la cooperativa para fortalecer la autogestión en sus diversas dimensiones.

Objetivos específicos

1. Facilitar el acceso a los espacios de formación en materia de principios cooperativos para la totalidad del cuerpo de asociados.
2. Mejorar las condiciones técnicas del cuerpo arbitral, incluyendo conocimientos en materia arbitral como la propia reproducción de dichos conocimientos.
3. Aumentar la cantidad y las formas en las que se habilita la participación de los asociados en las instancias de gestión y decisión de la cooperativa.
4. Identificar y ampliar tanto los mecanismos de retribución por las labores realizadas, así como también las oportunidades para rentabilizar dicho trabajo.

El plan de trabajo

Consideraciones del caso

La primera consideración tiene que ver con una de las características previamente mencionadas de las cooperativas espontáneas conformada por profesionales: ninguno de los asociados vive exclusivamente del arbitraje, sino que todos lo ven como un ingreso complementario. Sin embargo, a la par resulta fundamental la formación permanente para poder tener un buen desempeño en las competencias, ya que las consecuencias de las malas actuaciones repercuten tanto a nivel personal (aspectos motivacionales), colectivo (el trabajo siempre es colegiado, de dos o tres personas), e institucional (se trabaja representando a la cooperativa). Por tal motivo, se debe encontrar un equilibrio entre las exigencias en términos de tiempo y disponibilidad que se le imponen a los asociados, y la predisposición de éstos a destinar tiempo a su formación, motivo por el cuál se tomará como uno de los criterios principales del trabajo la utilización de los espacios y tiempos ya institucionalizados y universalmente aceptados por los socios, evitando agregar instancias adicionales, exceptuando los cursos de inducción para los más activos.

La segunda consideración tiene que ver con las limitaciones propias que puede presentar esta intervención en una institución con las características previamente mencionadas. Si bien el trabajo estará encuadrado en torno a las diferentes dimensiones de la autogestión, la estrategia utilizada permitirá abordar algunas con mayor profundidad que otras, mientras que, para otras, sentará las bases para posteriores abordajes.

La última consideración, en relación con la anterior, tiene que ver con la interconexión intrínseca entre las dimensiones de un mismo concepto, y su reflejo en la puesta en práctica del proyecto. Si bien la estrategia pone el foco en una u otra dimensión de la autogestión, se abordarán de manera tangencial el resto de las dimensiones.

La estrategia utilizada

Se desarrollarán tres líneas de trabajo en función de los objetivos específicos planteados que, como mencionamos, encuentran su correlato en el trabajo en torno a las dimensiones de la autogestión.

La primera línea de trabajo pretende abordar la dimensión social, y tiene que ver con formación de los asociados en materia de cooperativismo. Para ello, con la previa creación de

la figura de un instructor en cooperativismo, se impartirá durante el primer mes de implementación un curso de introducción⁹ a la temática para los socios que, al presente, estén tomando tareas internas dentro de CABAR, es decir, los listados en el apartado “Estructura interna de CABAR”, entendiéndose que el rol activo de éstos representa una mayor predisposición e interés a la mejora de la gestión, como así también la vía más sólida para reproducir dichos temas en la totalidad de los asociados. Nuestro indicador será la cantidad de socios activos que participen en el curso, y nuestra fuente de verificación será el registro de asistencias confeccionado a efectos del mismo.

Luego, se trabajará en conjunto con los instructores de los grupos de aspirantes y avanzados para incluir en los espacios curriculares de formación un módulo en el que se aborden cuestiones relacionadas con el cooperativismo, para comenzar no sólo a difundir la temática, sino además para integrarlo dinámicamente a los procesos de formación técnica, incluyendo también las instancias de evaluación. En este caso, nuestro indicador será el nivel de formación en materia de cooperativismo de los socios participantes del curso, y nuestra fuente de verificación serán las evaluaciones posteriores a la finalización del ciclo regular del Colegio.

La segunda línea de trabajo tiene que ver con la dimensión técnica de la autogestión, y busca redefinir ciertas lógicas de trabajo en función de la propuesta de formación de Betancor León. Particularmente, nos enfocaremos en un proceso de abordaje de las temáticas relacionadas con el arbitraje que se apuntale en la proposición de los jueces a los que se instruye, y un mayor *feedback* de sus actuaciones en las competencias. Para lo primero, se trabajará en conjunto con los instructores en dinámicas de clase más participativas. Para lo segundo, se dará mayor marco institucional a lo que coloquialmente denominamos “tutorías”. Se trata de espacios de formación en cancha, en la que jueces avanzados arbitran con aspirantes o iniciados. Para que arroje resultados según nuestros objetivos, se trabajará en conjunto con los designadores para que se confeccionen las duplas arbitrales en función de aumentar el número de tutorías por jornada, con los árbitros avanzados para que evalúen aspectos pertinentes del desempeño de sus compañeros, y con los instructores para que tengan un diagnóstico más completo del desempeño de los asociados. Trabajaremos con dos indicadores para las dinámicas de las clases:

⁹ Se expone un modelo programa del curso en el Anexo III, que queda sujeto a modificaciones posteriores que resulten pertinentes.

- El porcentaje de asistencia de los asociados a las mismas, cuya fuente de verificación serán los registros que llevan los instructores.
- El rendimiento en la aprehensión de conocimientos, cuya fuente de verificación serán los resultados de las evaluaciones y el desempeño en las prácticas.

Y para la implementación de las tutorías, nuestros indicadores serán el de cantidad de reportes realizados por los jueces avanzados, y el rendimiento de los jueces iniciados en función de dichos reportes. A su vez, dichos reportes funcionarán como fuente de verificación.

La tercera línea de trabajo abordará las dimensiones económica y política de la autogestión. Para ello, en primer lugar, se conectará el proceso de formación con la dinámica de trabajo del Workshop. Pero además, y en función de la puesta en práctica del proyecto, se organizará un sistema de incentivo a la participación de los socios, a través de un concurso interno para llevar adelante iniciativas que planteen. La convocatoria tendrá lugar durante el último período de dictado del curso, en el que, tanto de manera individual como colectiva, se invitará a los asociados a que presenten sus iniciativas en el Workshop. A partir de las iniciativas, desde el Workshop se dará soporte y acompañamiento para transformar las ideas en proyectos viables, los cuáles, a lo largo del siguiente mes, y previo paso por el visto bueno de la comisión directiva, se someterán a votación de la totalidad de los socios para seleccionar cuáles se llevarán a cabo en ese semestre. El proyecto se abordará de la misma manera en la que detallamos en el apartado del funcionamiento del Workshop.

La dimensión política es, de las cuatro, la que más dificultades reviste al momento de su abordaje, principalmente porque su articulación no se da sólo con los mecanismos de decisión basados meramente en la votación, sino que la trabajamos desde la gobernanza, lo que implica una integración más compleja del asociado al funcionamiento global de la cooperativa, y con ello, un proceso a la vez más largo, pero más orgánico, de constitución de un perfil de socio activo. Es decir, la dimensión política de la autogestión se manifiesta de diversas formas, y las estrategias pensadas en materia de incentivo a la participación, y en particular a la participación decisional, están pensadas para escapar de las manifestaciones más formales de la misma (no por considerarlas negativas, más bien insuficientes), como la votación en asambleas generales en la que los temas suelen ser planteados por la comisión directiva, y centrarse en una expresiones que coloquen a los asociados en posturas

propositivas para definir rumbos y proyectos internos, y activas para trabajar en pos de la concreción de dichas propuestas. Por ese motivo, en la parte de integración institucional, el concurso de proyectos reviste:

- Una parte propositiva de los asociados al plantear sus ideas.
- Una parte que llamaremos refrendaria, que exige el trabajo de los miembros del Workshop y la comisión directiva.
- Una parte electiva, en la que participa la totalidad de los socios con el voto.
- Una parte activa, que impulsa a los socios a concretar el proyecto.

La viabilidad de las iniciativas no tiene sólo que ver con la posibilidad de llevarlos a cabo, sino también con la posibilidad de abordar dos aspectos primordiales para la cooperativa, además de aumentar la participación: por un lado, que se aporte algún tipo de valor, ya sea en términos de calidad del arbitraje, como en condiciones de trabajo, o de funcionamiento interno; por otro lado, y dentro de lo posible, pensar los proyectos en clave de alcanzar algún rendimiento económico, con el fin de engrosar los mecanismos de remuneración.

A partir de lo expuesto, los indicadores que trabajaremos serán en función de la participación en el taller:

- Cantidad de iniciativas planteadas por los socios en la etapa de concurso.
- Grado de concreción de los objetivos de los proyectos surgidos de dichas iniciativas.

Duración y organización de las actividades

El proyecto sigue la dinámica de trabajo del Colegio, que se encuentra, a su vez, funcionando en sintonía con el calendario de competencias de la Asociación Rosarina de Básquet, motivo por el cuál tendrá una duración de doce meses, y se repetirá (atendiendo a evaluaciones ex-post y ajustes). En tal sentido, y como se detallará en el diagrama de Gantt, acoplaremos al trabajo en torno a los dos ciclos semestrales de funcionamiento de la formación técnica utilizada hasta el momento (de febrero a junio y de agosto a noviembre). Dividiremos el trabajo en torno a cuatro instancias: una introductoria y de preparación, una dinámica, una de integración institucional, y una evaluativa.

Instancia introductoria y de preparación (objetivos específicos 1 y 2): se llevarán a cabo tres actividades distintas. Por un lado, se planificará e implementará el curso intensivo de introducción al cooperativismo a instructores, designadores y miembros de la comisión

directiva. El mismo se organizará durante el primer mes del proyecto, y lo llevará a cabo el instructor en cooperativismo. Por otro lado, a partir del primer mes también, se le solicitará a los instructores CAB de cada curso que realicen una planificación de los temas a tratar en materia de técnica arbitral para los siguientes cuatro meses. Una vez estructurados los temas, se pasará a una instancia en conjunto en la que se diseñarán las clases contemplando una metodología en la que se conjuguen los aspectos estrictamente del arbitraje y la formación cooperativa, que comenzarían a incluirse a partir del tercer mes. La tercera actividad será la organización de las tutorías, previa reunión entre ambos instructores y designadores, para lo cual se definirán a los jueces avanzados aptos para ser tutores, se establecerán los criterios a evaluar, y se organizará la dinámica de trabajo entre el tutor, el designador y el instructor. El sistema comenzaría a implementarse a partir del tercer mes también, ya que depende de la puesta en marcha de las competencias, con vistas a convertirse en una forma cotidiana de trabajo.

Instancia dinámica (objetivos específicos 1 y 2): se trata de la puesta en marcha de la planificación de la instancia anterior. Como dijimos, entre el mes dos y el cinco, y entre los meses ocho y once se dictarán los cursos, dejando los meses seis y doce para evaluación, y uno y siete para preparación.

Siguiendo la forma de trabajo que ha resultado provechosa en el último tiempo tanto para instructores como para el grueso de los asociados, detallamos una aproximación que queda sujeta a modificaciones de los mismos organizadores y participantes:

- Se adoptará una modalidad virtual y sincrónica para las instancias ordinarias, y presencial para las extraordinarias.
- Se dispondrá de una biblioteca virtual, en la que se subirá toda la bibliografía, incluyendo fuentes de texto, audiovisuales, y registros de clases.
- Se establecerá un mecanismo de evaluación, orientado hacia el diagnóstico del estado de incorporación de los temas impartidos.

Durante el mes dos, a la par del comienzo de los cursos, se dictará el curso de introducción al cooperativismo, de manera paralela y diferenciada de los mismos. A partir del tercer mes, se trasladarán las temáticas de cooperativismo como unidades temáticas anexas al contenido técnico, para la totalidad de los socios. Se estima que los mismos ocuparán un cuarto del tiempo dedicado a aspectos técnicos, y buscan paulatinamente la aprehensión de conceptualizaciones básicas para la autogestión cooperativa. A destacar que estos cursos sólo

tendrán lugar durante el primer ciclo de cursado del año, dado que es el período de mayor incorporación de nuevos socios, y de menos carga de responsabilidades con instancias decisivas de definición en los torneos que se arbitran. Durante el segundo ciclo, se desarrollará la mayor parte de la instancia de integración institucional.

Instancia de integración institucional (objetivos 3 y 4): esta instancia comienza en el quinto mes, y culmina en el mes doce (aunque, según el caso, puede tanto extenderse como acortarse). Durante el mes cinco se realiza la invitación a los asociados al concurso de proyectos coordinado por el Workshop, para que puedan comenzar a elaborar iniciativas. Durante el sexto mes se dará el proceso de acondicionamiento de esas ideas para hacerlas viables, es decir, se les dará forma de proyecto, y se presentarán ante la comisión directiva para que las refrenden. Durante la primera mitad del séptimo mes, se someterán los proyectos a votación para determinar al que se llevará a cabo desde la segunda quincena del mes siete hasta el mes cinco del siguiente año, momento en el que se da inicio a un nuevo concurso.

Instancia evaluativa: en este período realizaremos las reuniones de balance pertinentes en las que, utilizando metodologías de evaluación ex post, indagaremos en torno al impacto efectivo de la implementación del proyecto, sus puntos débiles tanto en diseño como en puesta en práctica, las oportunidades de mejora para futuras instancias, la gestión en materia de recursos utilizados y requeridos, etc.

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuentes de validación
1. Instancia introductoria y de preparación (mes 1)			
1.1 Organización de los cursos de técnica arbitral (mes 1)	1- Convocatoria a los instructores CAB para que presenten su plan de trabajo. 2- Puesta en común con la totalidad de los integrantes del Colegio. 3- Organización y documentación de la información.	Porcentaje de los instructores convocados.	Registro de asistencias.
1.2 Organización y sistematización de los temas relacionados con cooperativismo (mes 1)	1- Organización de los contenidos a impartir y dinámicas de trabajo. 2- Búsqueda y selección de modalidades de cursos existentes para tomar como referencia. 3- Preparación de materiales y recursos de producción audiovisual..	Porcentaje de instructores convocados.	Registro de asistencias.

	<p>4- Agendación de reunión con instructores para construir un temario y un calendario de clases en conjunto.</p> <p>5- Redacción de informe del trabajo realizado.</p>		
1.3 Organización del curso de cooperativismo	<p>1- Organización de las clases y preparación de los insumos.</p> <p>2- Convocatoria a los asociados al curso.</p>	Porcentaje de socios convocados.	Registro de asistencias.
2. Instancia dinámica (mes 2 a 11)			
2.1 Cursos de introducción (mes 3)	<p>1. Programación de los días y horarios.</p> <p>2. Establecimiento de recordatorios previos.</p> <p>3. Preparación de insumos necesarios.</p> <p>4. Dictado de las clases.</p>	<p>Porcentaje de asociados activos que asistieron activamente a los cursos.</p> <p>El rendimiento en la aprehensión de conocimientos,</p>	Registro de asistencias del curso.

		cuya fuente de verificación serán los resultados de las evaluaciones y el desempeño en las prácticas.	
2.2 Clases virtuales (ordinarias) (mes 2 a 5 y 7 a 11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de los días y horarios. 2. Establecimiento de recordatorios previos. 3. Preparación de insumos necesarios. 4. Dictado de las clases. 5. Grabación de las clases para su posterior carga a la biblioteca. 	Porcentaje de asistencia a las clases.	Registro de asistencias del curso.
2.3 Clases presenciales (extraordinarias) (mes 2 a 5 y 7 a 11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de los días y horarios. 2. Preparación de insumos necesarios. 3. Dictado de las clases. 	Porcentaje de asistencia a las clases.	Registro de asistencias del curso.

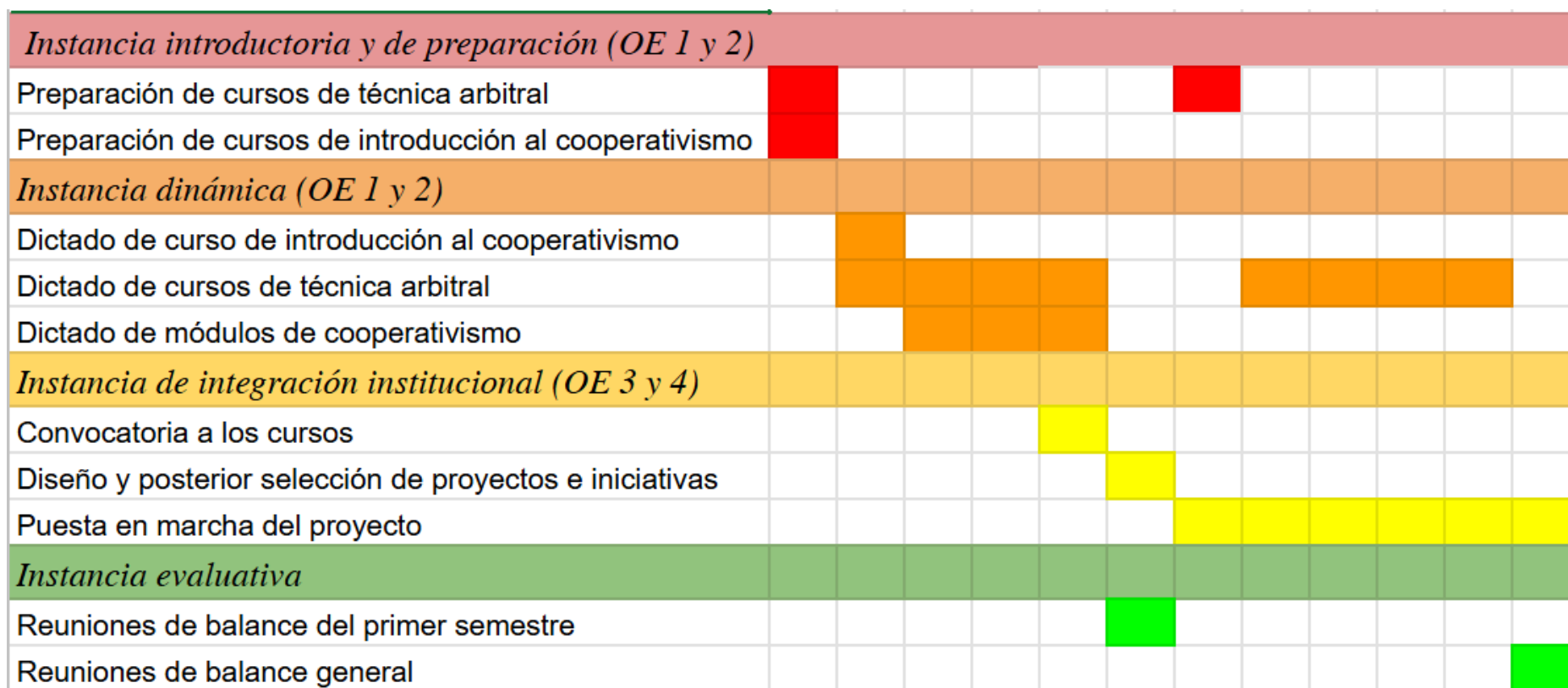
2.4 Evaluación de conocimientos (mes 5 y 11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confección de formulario con preguntas relacionadas a los temas, con el fin de automatizar el registro de respuestas. 2. Análisis de resultados y diseño de estrategias de abordaje de las cuestiones que pudieran surgir. 	Porcentaje de los socios que aprobaron las instancias de evaluación.	Registro de los exámenes realizados.
2.5 Organización de las tutorías (mes 2 a 12)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión de coordinación con instructores, jueces avanzados y designadores para delinear dinámicas de trabajo. 2. Confeccionar documentos con parámetros de evaluación y formas de reporte de las mismas. 	Porcentaje de relevamientos en función de la cantidad de tutorías previstas.	Informes realizados por los tutores.
3. Instancia de integración institucional (mes 5 a 12 aprox.)			
3.1 Convocatoria a los concursos (mes 5)	- Diseño de material audiovisual para publicitar el concurso al interior de la cooperativa.	Cantidad de iniciativas planteadas por los socios en la etapa de concurso.	Registros del Workshop.

	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con el Workshop para aunar criterios de recepción y abordaje. - Creación de un registro de las iniciativas recibidas. 		
3.2 Diseño y presentación de proyectos en base a las iniciativas (mes 6)	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a miembros del Workshop y socios que plantearon iniciativas. - Diseño de los proyectos según los criterios de viabilidad. - Presentación de los proyectos a la comisión directiva. - 	Porcentaje de iniciativas transformadas en proyectos.	Registros del Workshop.
3.3 Puesta en práctica de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en común del proyecto elegido e invitación a socios a participar. - Reunión de grupo del Workshop para definir plazos y formas de trabajo. 	Grado de concreción de los objetivos de los proyectos surgidos de dichas iniciativas.	Registros del Workshop.

	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción de solicitud de recursos materiales y financiación requerida. 		
4. Instancia de evaluación			
4.1 Evaluación parcial (mes 6).	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de balance con miembros integrantes de los cursos, designadores y tutores. - Revisión de avances, impacto de las metodologías y falencias. - Realización de ajustes correspondientes para la implementación del segundo período. - Redacción de un informe con los temas tratados. 	Asistencia de los socios activos a reuniones de evaluación.	Registros de las reuniones.
4.2 Evaluación final	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de balance con miembros integrantes de los cursos, designadores y tutores. - Revisión de avances, impacto de las 	Asistencia de los socios activos a las instancias de evaluación.	Registro de las reuniones.

	<p>metodologías y falencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección de estructura institucional y metas para el siguiente año. - Redacción de informe en función de la memoria de la reunión. - Reuniones de balance con miembros del Workshop y socios involucrados en los proyectos. - Revisión de avances, situación actual de los proyectos y funcionamiento del equipo de trabajo. - Ajustes de metodologías, recursos y tiempo en función de la evaluación realizada. - Redacción de informe en función de la memoria de la reunión. 		
--	---	--	--

Diagrama de Gantt¹⁰



¹⁰ Cada unidad representa 1 mes

Riesgos de la implementación del proyecto y potenciales formas de subsanarlas

Se contempla la posibilidad de que ciertas estrategias utilizadas resulten insuficientes para alcanzar los resultados esperados por diversos motivos:

- Falta de motivación tanto de socios activos como pasivos. Con respecto a los primeros, puede que sólo se limiten a realizar las tareas en las que ya se encuentran abocados, y resten importancia a este tipo de iniciativas. Para el caso de los pasivos, puede que no tengan interés alguno en cambiar su dinámica de trabajo.

Se propone como estrategia de mitigación en ambos casos las formas de comunicación, principalmente de los miembros con mayor legitimidad dentro de la cooperativa, para lograr una mejor interpelación, destacando que las maneras de tratar a ambos grupos son diferentes; y por otro lado, será fundamental optimizar los mecanismos de remuneración, en función de las estrategias expuestas.

- Desajustes institucionales: dado que la cooperativa cuenta con varias líneas de trabajo abiertas al mismo tiempo, a cargo de socios con recorrido y legitimidad dentro del rubro, existe la posibilidad de que aparezcan tensiones en torno a la pertinencia o manejo de tiempos de puesta en práctica del proyecto. Por otra parte, dado que ningún rol en la cooperativa está mediado por un contrato o remuneración fija, son comunes los cambios de personal, en los que los asociados deben comenzar a realizar el trabajo desde cero.

En ambos casos resultará fundamental identificar a aquéllos miembros más comprometidos y que más dinamicen el proyecto para asegurar el cumplimiento de los cronogramas. En tal sentido, los más importantes serán los instructores, ya que éstos tienen contacto directo con prácticamente la totalidad de los socios y sus espacios de trabajo están ampliamente legitimados. La comunicación clara y fluida será el factor relevante para que las instancias se realicen en tiempo y forma.

- Tensiones entre el área de formación técnica y cooperativa: la formación cooperativa es la línea de trabajo novedosa que aporta el proyecto, e implica

sostenerla alterando el cronograma de formación técnica. En este orden, los módulos de formación cooperativa ocupan una porción mucho más pequeña que la formación técnica, con el fin de poder tener un margen de realización con metodologías asincrónicas, o reordenando los módulos dentro del cronograma de clases, dado que existe una evaluación de los mismos sobre el cierre de los cursos.

- Escasez de iniciativas para el taller: también puede suceder que, una vez concretadas las actividades referidas al Colegio, no se genere una postura propositiva de parte de los socios, o bien, que ninguna de las iniciativas sea viable de llevar adelante. Este sería el problema con mayor posibilidad de subsanar, dado que existen iniciativas previas para incentivar al trabajo colectivo, similares a las mencionadas en el apartado “Funcionamiento del Workshop y fundamentos de su elección como espacio para la intervención”.

Consideraciones finales

El arbitraje de baloncesto es un oficio que, si bien se encuadra en iniciativas de la CAB para su creciente profesionalización, encuentra barreras estructurales para el alcance de este proceso. Fundamentalmente, en lo relacionado con la propia popularidad y difusión del deporte que, si bien se practica a lo largo y ancho del país, los recursos que moviliza son ínfimos, más aún si los comparamos con el deporte más popular del país, el fútbol. Las diferencias se ven en todos los apartados: cantidad de equipos, cantidad de competencias, público que asiste a los eventos, infraestructura de los estadios, cantidad y proyección de los jugadores, logros internacionales, etc. Como consecuencia, es lógico que los trabajos ligados al baloncesto reflejen esta situación, y los techos de ingresos de quienes se dedican a éstos sean bajos.

Aún así, ello no implica que no exista una oferta clara y creciente de árbitros, producto, por un lado, del aumento de los clubes y equipos que se insertan en las competencias regionales, y por otro, de la propia dinámica del mercado laboral del sector, en el que todo el tiempo se dan entradas y salidas (temporales o definitivas) de personas al referato. Por lo tanto, deben existir organizaciones arbitrales en funcionamiento para poder organizar estos procesos, no sólo para sistematizar la formación, sino también para la propia organización de las competencias, ya que, tomando el caso de Rosario, sería cuanto menos

imposible para la AROBB coordinar individualmente con cada árbitro la designación a cada uno de los partidos que se disputan.

A partir de esto es que reafirmamos que el modelo predilecto para esta organización es la cooperativa, ya que es la figura que mejor le permite al árbitro organizarse y constituir una red de trabajo y formación que mitigue factores de dependencia y subordinación a otras figuras. Y como correlato, consideramos que estas estrategias de intervención que aquí se presentaron tienen potencialidad para exportarse a localidades en las que no existen estos procesos de organización, en los que la demanda de árbitros es mayor a la oferta y los clubes deben recurrir a jueces de otras ciudades, lo que implica un gasto adicional en viáticos y dieta. Más aún, teniendo en cuenta que, como mencionamos, los procesos de formación de la CAB son aún limitados, tanto en términos geográficos como en cantidad y perfil de árbitros interpelados.

Como advertimos, la puesta en práctica del proyecto tiene una serie de riesgos, pero muchas de ellas están ligadas al devenir histórico y las especificidades del propio grupo de árbitros de la ciudad de Rosario. El reconocimiento de estos factores permitiría que se atiendan de otra manera los procesos constitutivos de cooperativas en otras localidades, permitiendo un crecimiento más armónico.

En definitiva, el cooperativismo aporta un valor diferencial en materia de organización del arbitraje no sólo de baloncesto, sino también de otras disciplinas, en la medida en que su crecimiento exige un aumento de la demanda de árbitros, fundamentalmente, porque pone en relieve el carácter colectivo y autogestivo de los procesos de negociación y organización interna, y puede prevenir, o al menos suavizar, las relaciones de subordinación tanto internas (con el surgimiento de dirigencias autoritarias) como externas (de las instituciones contratantes).

Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. <https://bit.ly/45o9fAo>
- Albuquerque, P. (2004). *Autogestión*. En *La otra economía*. Universidad Nacional de General San Martín.
- Argentina. (1973). *Ley N.º 20.337. Ley de cooperativas*. *Boletín Oficial de la República Argentina*. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20337-16043
- Argentina. (1998). *Ley N.º 24.977. Régimen simplificado para pequeños contribuyentes (Monotributo) y sus modificatorias*. *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24977-62230>
- Bausset, M., Feser, E., & Mutuberría Lazarini, V. (2012). *Manual para la práctica del cooperativismo de trabajo: Herramientas impositivas y de gestión para el trabajador cooperativo*. Editora Patria Grande.
- Deux Marzi, M. V., & Hintze, S. (2014). Protección y seguridad social de los trabajadores asociativos autogestionados. En C. Danani & S. Hintze (Eds.), *Protecciones y desprotecciones (II): Problemas y debates de la seguridad social en la Argentina* (pp. 311–362). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Fardelli, C., & Vuotto, M. (2014). Especificidad de la gestión de las organizaciones de la economía social. En M. Shujman, P. Albuquerque, K. Pereyra, & K. Tomatis (Comps.), *Economía social y solidaria: Praxis, vivencias e intenciones* (pp. 327–353). Ediciones DelRevés.
- Feser, M., Salvemini, J., Borda, D., & Mutuberría Lazarini, V. (2022). *Resoluciones colectivas a problemas individuales*. [Manuscrito no publicado / documento institucional – si tenés más datos puedo ajustarlo].
- Henry, M., & Neffa, J. (2022). Cooperativas de trabajo y la dificultad de alcanzar la autogestión horizontal: Trayectoria y análisis de una fábrica recuperada en Argentina. *Ciencia Administrativa: Revista Digital de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP)*. Universidad Nacional de La Plata.
- Heras, A., & Burin, D. (2014). Para que las diferencias no se transformen en desigualdad. *Revista Idelcoop*.
- Imen, P. (2025). La formación integral y el cooperativismo transformador: Tensiones, construcciones y desafíos actuales. *Revista Idelcoop*.

- Kasparian, D. (2019). Promoción estatal del cooperativismo de trabajo y formas socioproductivas emergentes: Contribuciones en clave emancipatoria a partir de un estudio de caso del Programa Argentina Trabaja. *RevIISE – Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 13, 211–225. <https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/313>
- Massera, M. (2024). Organización del trabajo y protección social en cooperativas argentinas. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 80, 199–217.
- Moreno, J. L. (2014). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. Madrid, España.
- Neffa, J. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. UNM Editora.
- Neffa, J. (2020). *Los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata*. [Documento de investigación].
- Petriella, A. (2012). Cooperativismo transformador. *Revista Idelcoop*. <https://www.idelcoop.org.ar/revista/208/cooperativismo-transformador>
- Plotinsky, D. (2015). Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. *Revista Idelcoop*.
- Romero, M. (2020). Revisión sistemática del concepto de gobernanza cooperativa. *Revista Digital de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP)*. Universidad Nacional de La Plata.
- Vázquez, G. (2019). Organizaciones de la economía social y solidaria en la Argentina: diversidad, modelos y perspectivas. *ICSEM Project*. https://www.academia.edu/77902473/Organizaciones_de_la_Econom%C3%ADa_Social_y_Solidaria_en_la_Argentina_diversidad_modelos_y_perspectivas
- Vázquez, G. (2022). Aportes para pensar y actuar en la gestión de las organizaciones autogestionadas. *Otra Economía*, 15(27), 33–48.
- Vuotto, M. (2006). Las expresiones del cooperativismo de trabajo en Argentina durante la última década. *Revista Idelcoop*.
- Vuotto, M. (2007). Acerca de las orientaciones del cooperativismo de trabajo: el caso argentino. *Revista Idelcoop*.

- Canal Encuentro. (s.f.). *El informe Kliksberg: La economía social y las cooperativas* [Serie documental]. Canal Encuentro.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). (s.f.). *Aspectos básicos cooperativos* [Documento institucional].

Enlaces de consulta

- Asociación Rosarina de Básquetbol. (s.f.). *Útiles*. <https://rosariobasquetbol.com.ar/utiles/>
- ARBBok [@arbbok]. (s.f.). *Instagram*. <https://www.instagram.com/arbbok/>
- Asociación de Básquetbol de Rosario. (s.f.). *Sitio web oficial*. <http://www.basquetrosario.com.ar/>
- Santa Fe Basket. (s.f.). *Sitio web oficial*. <https://www.santafebasket.com.ar/>
- Instituto Cab. (s.f.). *Webinar: Plan de carrera del árbitro de básquet en Argentina*. <https://institutocab.basketball/portfolio/webinar-plan-de-carrera-del-arbitro-de-basquet-en-argentina>
- Infobae. (2023, agosto 24). *Radiografía de la crisis del básquet argentino*. <https://www.infobae.com/deportes/2023/08/24/radiografia-de-la-tesis-del-basquet-argentino>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). *Índices de precios al consumidor*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Basquet Plus. (2022, 20 de septiembre). *La crisis económica golpea al básquet: ningún club de la Liga Nacional supera los 700.000 dólares de presupuesto*. Basquet Plus. <https://basquetplus.com/LNB-Liga-Nacional-BCLA-de-las-Américas-Sudamericana-Quimsa-San-Lorenzo-Dolar-Crisis-Economia>
- El Economista. (2024, 29 de enero). *Con River en la cima: el valor de los equipos que buscan la Copa de la Liga Profesional 2024*. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/deportes/con-river-cima-valor-equipos-buscan-copa-liga-profesional-2024-n72>

Anexo I - Tabla surgida de reuniones (observación participante)

Actividades	Pre-2025	2025	Indicadores	Objetivos	Fuentes de validación
Reclutamiento virtual	<p>1- Diseñar una publicación informando de clases puntuales que darían compañeros.</p> <p>2- Comunicación por privado.</p> <p>3- Publicidad personal a través de "Compartir".</p> <p>4- Contacto al cuál remitirse: presidente de CABAR.</p>	<p>1- Diseño de publicación invitando al curso a lo largo del año, detallando características del mismo.</p> <p>2- Comunicación a través de Formulario de Inscripción y solicitud de contacto.</p> <p>3- Publicidad paga y geolocalizada.</p> <p>4- Contacto de los instructores encargados de las clases.</p>	<p>Cantidad de personas inscriptas.</p> <p>Porcentaje de personas inscriptas asistiendo a las clases.</p>	<p>100 personas inscriptas a través del formulario.</p> <p>30% de personas inscriptas asistiendo a las clases.</p>	<p>Registros del formulario de inscripción de CABAR</p> <p>Registro de asistencias a las clases.</p>
Reclutamiento presencial	<p>1- Charlas con conocidos y gente a la cual podría interesarle el curso.</p>	<p>1- Creación de un listado de clubes con sus profesores y dirigentes.</p> <p>2- Asignación de colegas a cada uno de los clubes según afinidad y cercanía.</p> <p>3- Organización de visitas a clubes para comunicar el proyecto a jugadores y DTs.</p>	<p>Cantidad de clubes visitados.</p> <p>Cantidad de aspirantes reclutados de los clubes.</p>	<p>Visitar un 70% de los clubes pertenecientes a la Liga Rosarina de Básquet.</p> <p>Reclutar al menos 10 aspirantes.</p>	<p>Registro de visitas (planilla de Excel)</p> <p>Personas inscriptas al curso.</p>
Formación: clases ordinarias	<p>1- Clases para aspirantes periódicas, virtuales exceptuando casos muy puntuales.</p> <p>2- Diagramadas por Guido según su consideración.</p> <p>3- Clases para avanzados ligadas a la disponibilidad de Franco Petrone. Se dieron muy</p>	<p>1- Creación de un grupo fijo encargado de las clases.</p> <p>2- Diseño de un programa de trabajo para todo el semestre.</p> <p>3- Determinación de la modalidad: 1 clase por semana, con 1 presencial luego de 3 virtuales.</p> <p>4- Establecimiento de un</p>	<p>Porcentaje de clases efectivamente impartidas según cronograma.</p> <p>Porcentaje de resolución de trabajos prácticos en función de ausencias.</p>	<p>85% de clases efectivamente impartidas según cronograma.</p> <p>70% de resolución de trabajos prácticos en función de asistencias.</p>	<p>Registro de clases.</p> <p>Registro de trabajos prácticos.</p>

	pocas. 4- Sin premio ni penalización por inasistencias.	sistema de trabajos prácticos para casos de ausencias.			
Formación: clases extraordinarias	1- Aprovechamiento de jornadas sin partidos (feriados, por lo general). 2- Gestión de un espacio (club). 3- Diseño de flyer para compartir. 4- Organización de los temas a tratar y modalidad del encuentro.	1- Previsión de potenciales fechas para las mismas. 2- Potenciales espacios previamente puntuados. 3- Organización de actividades según encargados, tiempo estimado de duración e insumos requeridos. 4- Sistema de evaluación y redacción de documento de la misma.	Cantidad de clínicas/jornadas de capacitación realizadas en función de los asuetos y feriados.	4 clínicas realizadas a lo largo del año.	Documento de diseño de la clínica.
Formación: complementos	Inexistentes	Diseño de un sistema de seguimiento de aspirantes, con el fin de conocer las particularidades de sus primeros pasos en el arbitraje.	Porcentaje de relevamientos mensuales en función de la situación de cada aspirante.	Al menos un 60% de los aspirantes relevados.	Registro de relevamientos.
Evaluación y seguimiento	Desorganizado, sin criterios claros y dependiente de las impresiones de jueces avanzados.	1- Exámenes mensuales sobre temas dados en clases. 2- Acompañamientos en cancha con sistema de recolección de información. 3- Programa de acompañamiento de aspirantes c/avanzados.	Porcentaje de exámenes completados en función de la totalidad de aspirantes. Porcentaje de aspirantes acompañados en cancha en función de la totalidad de aspirantes. Porcentaje de aspirantes cubiertos por un acompañamiento avanzado en función de la totalidad de aspirantes.	Al menos un 80% de exámenes completados. Al menos un 70% de aspirantes relevados. Al menos un 80% de aspirantes cubiertos.	Resultados de los exámenes. Registro de relevamientos. Registro de reportes.

Evaluación enero- 2025

2025	Indicadores	Objetivos	Problemas / Desviaciones / Éxitos
<p>1- Diseño de publicación invitando al curso a lo largo del año, detallando características del mismo.</p> <p>2- Comunicación a través de Formulario de Inscripción y solicitud de contacto.</p> <p>3- Publicidad paga y geolocalizada.</p> <p>4- Contacto de los instructores encargados de las clases.</p>	<p>Cantidad de personas inscriptas.</p> <p>Porcentaje de personas inscriptas asistiendo a las clases.</p>	<p>100 personas inscriptas a través del formulario.</p> <p>30% de personas inscriptas asistiendo a las clases.</p>	<p>El formulario fue un éxito.</p> <p>Dificultades para transmitir la importancia del curso.</p> <p>Inicio demasiado prematuro.</p> <p>Revisar modalidad de trabajo.</p>
<p>1- Creación de un listado de clubes con sus profesores y dirigentes.</p> <p>2- Asignación de colegas a cada uno de los clubes según afinidad y cercanía.</p> <p>3- Organización de visitas a clubes para comunicar el proyecto a jugadores y DTs.</p>	<p>Cantidad de clubes visitados.</p> <p>Cantidad de aspirantes reclutados de los clubes.</p>	<p>Visitar un 70% de los clubes pertenecientes a la Liga Rosarina de Básquet.</p> <p>Reclutar al menos 10 aspirantes.</p>	<p>Sólo se dividieron responsabilidades.</p> <p>Falta de una figura articuladora.</p> <p>Otras responsabilidades, puede revisarse.</p>
<p>1- Creación de un grupo fijo encargado de las clases.</p> <p>2- Diseño de un programa de trabajo para todo el semestre.</p> <p>3- Determinación de la modalidad: 1 clase por semana, con 1 presencial luego de 3 virtuales.</p> <p>4- Establecimiento de un sistema de trabajos prácticos para casos de ausencias.</p>	<p>Porcentaje de clases efectivamente impartidas según cronograma.</p> <p>Porcentaje de resolución de trabajos prácticos en función de ausencias.</p>	<p>85% de clases efectivamente impartidas según cronograma.</p> <p>70% de resolución de trabajos prácticos en función de asistencias.</p>	
<p>1- Previsión de potenciales fechas para las mismas.</p> <p>2- Potenciales espacios previamente punteados.</p> <p>3- Organización de actividades según encargados, tiempo estimado de duración e insumos requeridos.</p> <p>4- Sistema de evaluación y redacción de documento de la misma.</p>	<p>Cantidad de clínicas/jornadas de capacitación realizadas en función de los asuetos y feriados.</p>	<p>3 clínicas realizadas a lo largo del año.</p>	

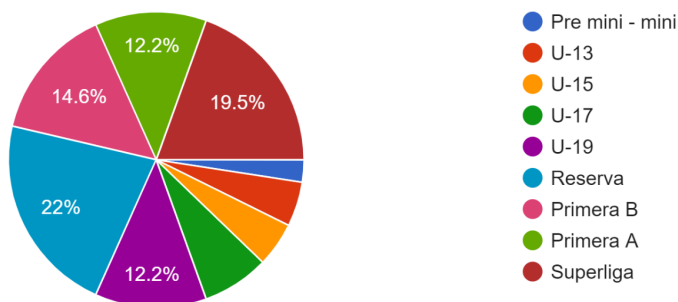
<p>Diseño de un sistema de seguimiento de aspirantes, con el fin de conocer las particularidades de sus primeros pasos en el arbitraje.</p>	<p>Porcentaje de relevamientos mensuales en función de la situación de cada aspirante.</p>	<p>Al menos un 60% de los aspirantes relevados.</p>	<p>Registro de relevamientos.</p>
<p>1- Exámenes mensuales sobre temas dados en clases. 2- Acompañamientos en cancha con sistema de recolección de información. 3- Programa de acompañamiento de aspirantes c/avanzados.</p>	<p>Porcentaje de exámenes completados en función de la totalidad de aspirantes.</p> <p>Porcentaje de aspirantes acompañados en cancha en función de la totalidad de aspirantes.</p> <p>Porcentaje de aspirantes cubiertos por un acompañamiento avanzado en función de la totalidad de aspirantes.</p>	<p>Al menos un 80% de exámenes completados.</p> <p>Al menos un 70% de aspirantes relevados.</p> <p>Al menos un 80% de aspirantes cubiertos.</p>	<p>Resultados de los exámenes.</p> <p>Registro de relevamientos.</p> <p>Registro de reportes.</p>

Anexo II - Resultados de encuestas

1- Encuesta Colegio CABAR

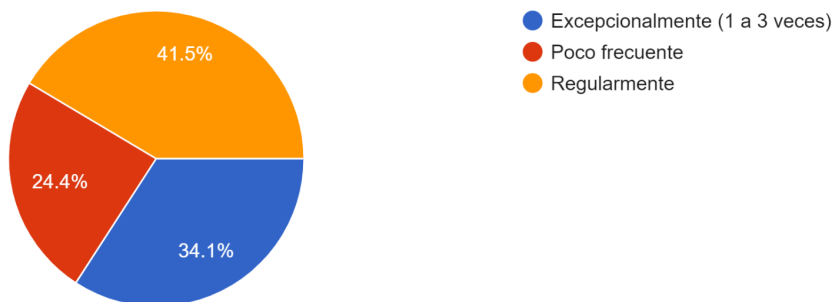
Cuál es la categoría más alta que dirigió por torneos oficiales? (No contar amistosos)

41 respuestas

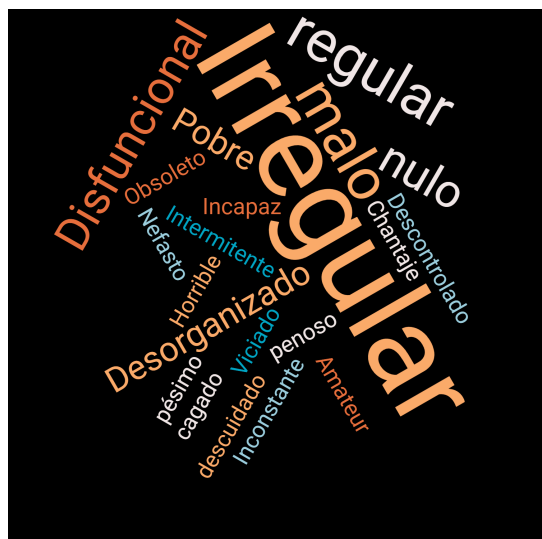


Con qué frecuencia?

41 respuestas

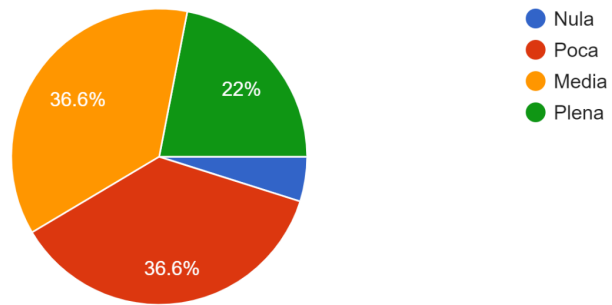


Si tuviera que definir el funcionamiento del Colegio entre 2020 y 2023, cómo lo haría?
(41 respuestas)



Qué disponibilidad tiene para contribuir activamente al Colegio de Formación Arbitral de CABAR

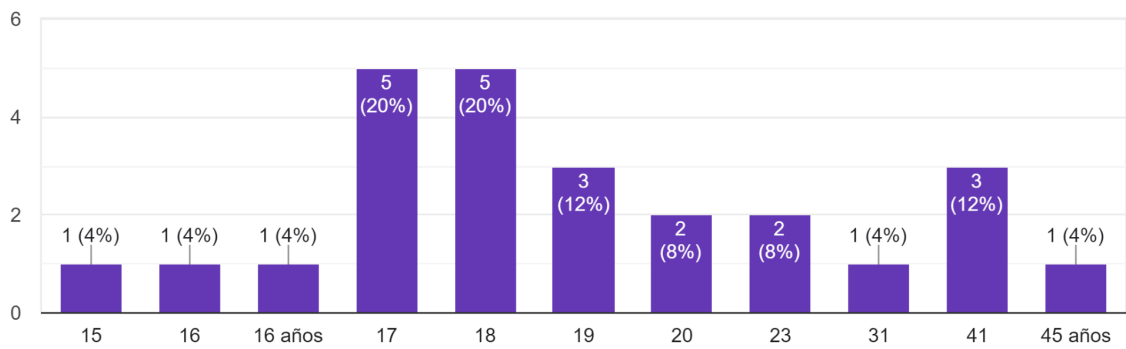
41 respuestas



2- Relevamiento de Aspirantes CABAR

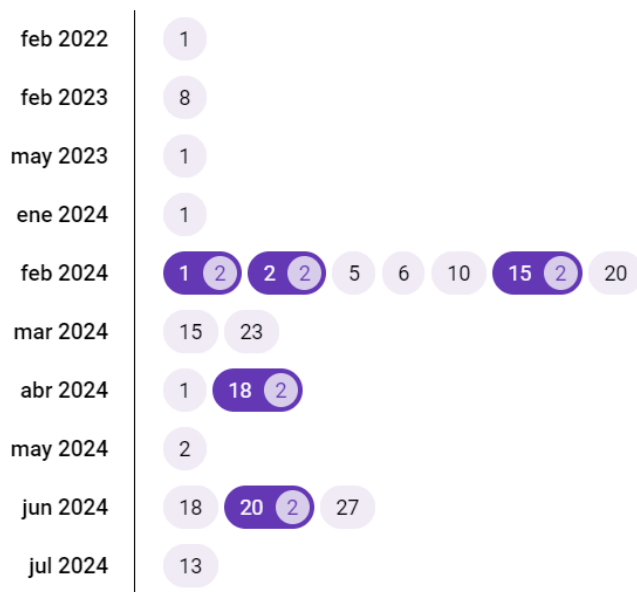
Edad

25 respuestas



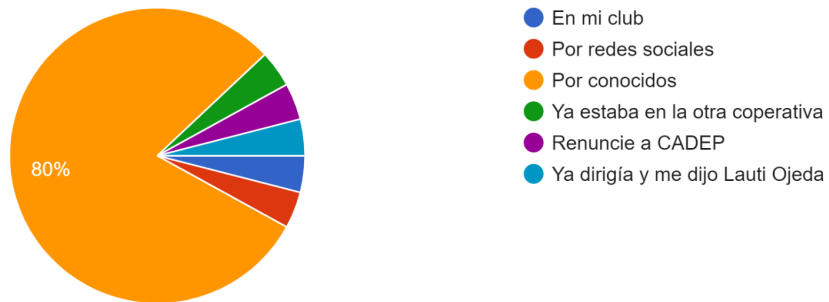
Cuándo te sumaste a CABAR? (Aproximado)

25 respuestas



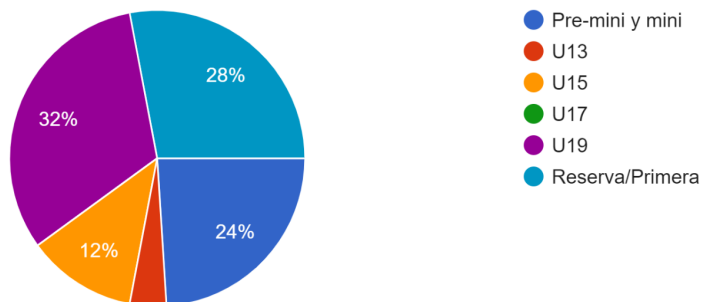
De qué manera te enteraste del Colegio?

25 respuestas



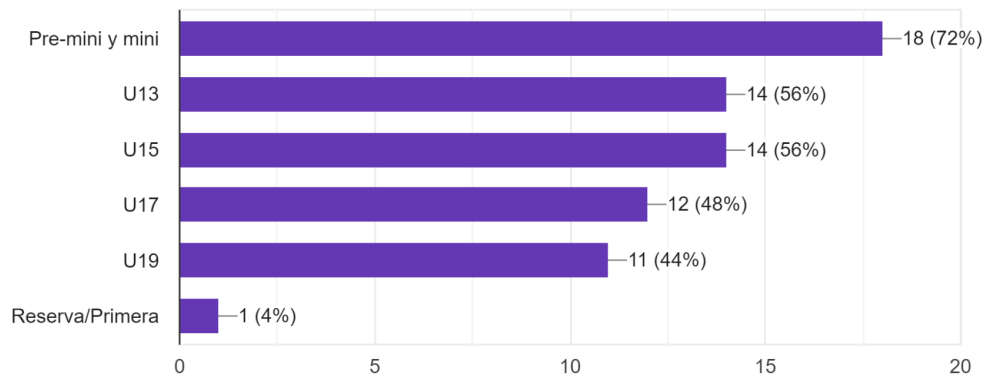
Cuál es la categoría más alta que dirigiste?

25 respuestas



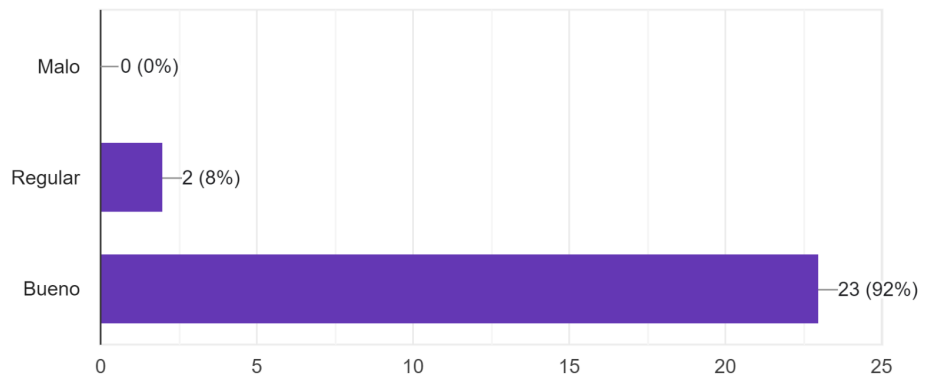
Qué categorías dirigiés con regularidad?

25 respuestas



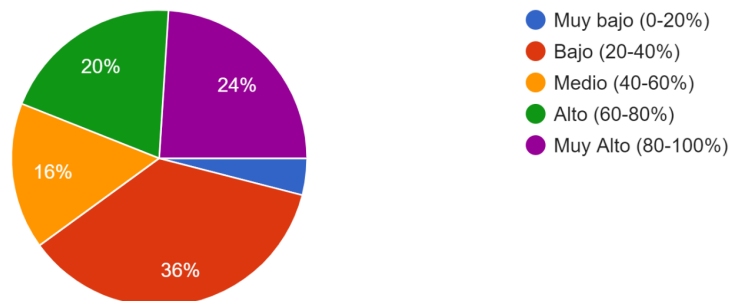
Cómo ves el funcionamiento de las clases?

25 respuestas



Qué nivel de asistencia a clases y/o jornadas de formación tenés?

25 respuestas



Anexo III - Curso de introducción al cooperativismo

Duración total: 4 semanas, estructurada en 4 sesiones semanales de 1 hora cada una.

Módulo 1:

- 1.1- Fundamentos del cooperativismo.
- 1.2- Cooperativismo de trabajo.
- 1.3- Cooperativismo en Rosario y Santa Fe.

Fuentes:

- “Cooperativismo de Trabajo. Aspectos Básicos” - INAES.
- “Aspectos básicos cooperativos” - INAES
- Informe diagnóstico de estado de situación de las cooperativas santafesinas. Período 2018-2019. Aranda, E. Rodríguez, E. PoliLab UNR.

Duración: dos sesiones.

Módulo 2:

- 2.1 - Estructura cooperativa.
- 2.2 - Roles y responsabilidades de sus miembros.
- 2.3 - Funcionamiento de CABAR como CT.

Fuentes:

- “Aspectos básicos cooperativos” - INAES

Duración: 1 sesión.

Módulo 3:

- 3.1 - Cooperativa agente de crecimiento colectivo.
- 3.2 - Impactos en el básquet.
- 3.3 - Desafíos actuales y perspectivas a futuro.

Fuentes:

- “El informe Kliksberg: La economía social y las cooperativas” - Canal Encuentro
- “Aspectos básicos cooperativos” - INAES

Duración: 1 sesión

Metodología

Se adoptará una modalidad virtual, y se intentará seguir la siguiente dinámica:

- *Introducción*: el coordinador del curso realizará una breve presentación de los temas, o se reproducirá material audiovisual pertinente, según corresponda.
- *Construcción colectiva (desarrollo)*: se pasará a un espacio de debate entre los asistentes con preguntas disparadoras.
- *Cierre*: se creará un registro de los debates, ideas y propuestas.

Justificación de estrategia elegida

Módulos: se estructuran conocimientos de carácter teórico general para el primero, a fin de que funcione como primera aproximación al cooperativismo, y luego se agrega un repaso de la situación de las cooperativas en la ciudad y la provincia, para comenzar a comprender el entorno en el que funciona CABAR. Para el segundo módulo, se repasan aspectos de organización institucional general y de funcionamiento interno, para llegar a un debate en torno a la forma específica de funcionamiento de CABAR. El tercer módulo es más corto, dado que no se centra en demasiado desarrollo teórico, sino en la deliberación en torno a las posibilidades de crecimiento que ofrece CABAR en tanto cooperativa, no sólo a nivel arbitraje, sino en otros aspectos que aborda tangencialmente.

Modalidad: se imparte de manera virtual para poder adaptarse de mejor manera a las rutinas de los participantes. Los horarios serán a convenir entre quienes participen.

Duración: la extensión de cuatro semanas, y las clases de una hora, se diagramaron por dos motivos:

- Se imparte para personas que no disponen de demasiado tiempo para dedicarle a estas instancias.

- Es un curso que debe repetirse siempre que se den modificaciones relevantes dentro del organigrama de la cooperativa, por lo que debe ser expeditivo para facilitar la incorporación rápida y armónica.

Metodología: se escoge ya que, además de tratarse de una dinámica que estimula la participación, se está trabajando con personas que:

- Vienen de formar parte en estructuras altamente jerárquicas, por lo que el foco estará puesto en deconstruir y transformar preconceptos en torno a estructura y funcionamiento institucional.
- Tienen un amplio recorrido en el arbitraje, un reconocimiento y una posición de poder consolidada, por lo que su participación es fundamental para darle legitimidad al espacio y favorecer la participación de las subsiguientes camadas de socios.