

# **Cooperativa de Electricidad Bariloche: mucho más que la energía que nos une**

**Laura Irene Totonelli**

Universidad Nacional de Río Negro, Sede Andina, Argentina

## **Summary**

This paper aims to explore one of the most emblematic institutions in San Carlos de Bariloche, the Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. Usually associated with high social responsibility, management skills and community engagement, the company went through difficult times for survival in the last decade as a result of adverse circumstances from the macroeconomic, plus various internal conflicts, which relate not only the ability to provide services colors his actions.

**Keywords:** CEB, Cooperative, Bariloche, electrical distribution, Patagonia

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivo explorar a história recente de uma das instituições mais emblemáticas da cidade de San Carlos de Bariloche, la Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. Companhia geralmente associada a grandes habilidades de gestão, responsabilidade social alta e notável envolvimento da comunidade, a organização atravessou momentos complexos para a sobrevivência na última década, como resultado de circunstâncias adversas de variáveis macroeconômicas, além de vários conflitos internos, que dizem que não apenas a capacidade de fornecer serviços pode colorir suas ações.

**Palavras-chave:** CEB, Cooperativa, Bariloche, distribuição de energia elétrica, Patagônia

## **Resumen**

El presente trabajo pretende recorrer la historia reciente de una de las instituciones más emblemáticas de la ciudad de San Carlos de Bariloche, la Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. Empresa normalmente asociada a gran capacidad de gestión, alta responsabilidad social y marcado compromiso comunitario, la organización atravesó momentos muy complejos para su supervivencia en la última década, producto de circunstancias adversas desde lo macroeconómico, sumado a diversos conflictos internos, que relatan que no sólo la capacidad de prestación de servicios colorea su accionar.

Palabras clave: CEB, Cooperativa, Bariloche, distribución eléctrica, Patagonia

## **Metodología**

Las técnicas propias de la investigación cualitativa son las que convienen al objeto del estudio aquí planteado. Al decir de Follari (Follari, 1998), el método elegido está en dependencia del fenómeno que pretende estudiarse y se va construyendo sobre la marcha. Por otro lado, según el mismo autor, la construcción narrativa es atinente para aquellos procesos que no pueden ser cuantificados, como el que nos ocupa.

La sola presencia de la empresa analizada en la sociedad barilochense en la que vive, con todo lo que ello implica, es una buena razón para proceder a su estudio y análisis (King, 2000). La característica de irreproductibilidad y singularidad de los sucesos descritos, dota a su estudio de especial interés.

Para el estudio del presente caso, se tuvo en cuenta su presentación bajo la forma de un relato que permita la referencia a diversos procesos de complejidad específica. Probablemente tales procesos específicos puedan ser analizados por sí mismos en otras instancias, incluso por otros autores. Se intentó mantener un estilo neutral en el relato de los hechos, desde el rol de observador de los procesos analizados (Stake, 1995). Las principales fuentes documentales fueron las propias Memorias de la organización, diarios y publicaciones de la época, más el recuerdo y la documentación propia de la autora, en ocasión de su desempeño laboral en la misma organización. El foco del relato se centra en el periodo 2001 en adelante, debido a la variedad de situaciones singulares por las que atravesó la empresa en la época, y que por constituirse en su historia más reciente, todavía no fueron abordados.

## **Introducción**

Con la expresión “*Energía que nos une*”, se identifica en San Carlos de Bariloche a una de sus empresas más importantes. En efecto, la Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. (CEB) es una empresa privada constituida según la Ley de Cooperativas de nuestro país (Ley 20.337), enmarcada como organización de la economía social de control democrático<sup>1</sup>. La empresa cuenta con más de cincuenta años de historia en la prestación de servicios públicos en la región. Actualmente se dedica a los servicios públicos de generación y distribución de energía eléctrica a toda la ciudad

---

<sup>1</sup> En la Provincia de Río Negro, donde la CEB opera, trabajan numerosas cooperativas brindando servicios públicos como la distribución eléctrica, distribución de gas, agua potable, saneamiento o telefonía. En efecto, las condiciones de escala productiva de numerosas localidades de la provincia, hacen poco seductora la inversión privada en la región para el desarrollo de este tipo de servicios. Como medida promocional, la Provincia exime a las empresas cooperativas del pago de impuestos a los ingresos brutos, impuestos de sellos, e impuestos a los automotores e inmobiliarios.

de San Carlos de Bariloche y zona de influencia (su servicio más antiguo, y más significativo, desde el punto de vista de la cantidad de usuarios, la facturación y, también, su simbolismo para la ciudad), servicio de saneamiento (redes cloacales y planta depuradora de líquidos cloacales), mientras que también brinda servicios de sepelios, sistema de cobranza de entidades intermedias (SICEI), servicio de atención primaria de la salud (SEAS), y por convenios especiales con terceros, brinda también servicio de telefonía, internet por banda ancha y televisión por cable.

Sus 240 empleados se encuentran sindicalizados en varios gremios (Luz y Fuerza, Empleados de Comercio, Telefónicos, Sanidad, Saneamiento), organizados en una estructura mayormente burocrática, centralizada, con un uso limitado de dispositivos de enlace para flexibilizar la estructura y con departamentalización funcional bajo siete direcciones con dependencia de la Gerencia General (Mintzberg, 1989). Cuenta con seis áreas staff que también dependen de la Gerencia General. Cada Dirección opera con niveles de centralización y formalización dispares, según las actividades que en cada una de ellas se desempeñan, ya que algunos de los servicios que se brindan son servicios regulados por el poder concedente provincial. Un organigrama actualizado de la empresa puede verse en la figura 1:

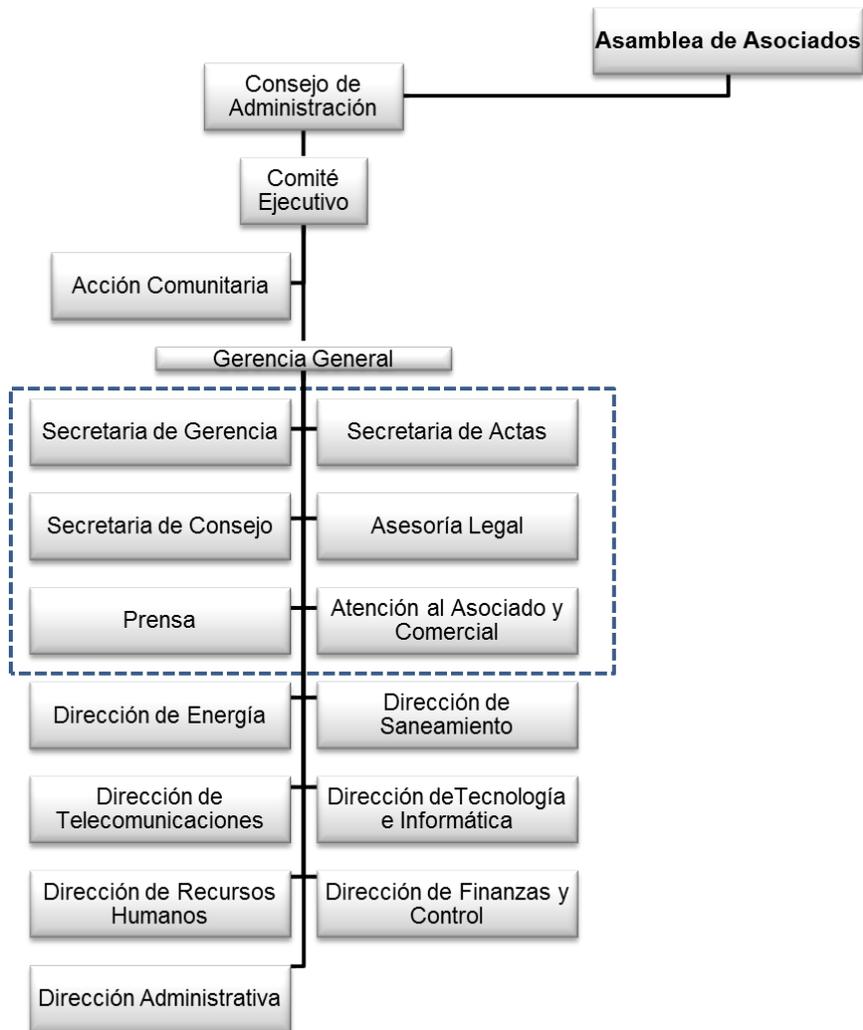


Figura 1: Organigrama CEB (fuente: elaboración propia simplificada, sobre organigrama de la empresa)

El desarrollo de tecnologías propias aplicadas al área de servicios públicos (por ejemplo, desarrollos de sistemas informáticos específicos, implementación de diversos proyectos tecnológicos para los servicios eléctrico y de trama digital) convirtió a la empresa en un polo referencial de la Región Patagónica, razón por la que resulta interesante su estudio.

### Servicios brindados

A continuación, se detalla una breve reseña de los servicios brindados por la empresa (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2011):

1. **Servicio Eléctrico:** esta dirección se encarga de todo lo atinente con la distribución y generación de energía eléctrica, telecomando y mantenimiento de reserva fría, para la ciudad de San Carlos de Bariloche:

- 32 Km de Líneas de 33 KV
- 3 Estaciones Transformadoras 33/132, KV con 60 MVA activos instalados y 10 MVA de Reserva que abastecen con 23 alimentadores de 13,2 KV y 2 de reserva, con sus celdas sistemas de protecciones y sistemas SCADA.
- 360 km de Líneas de Media Tensión 13,2-6,6 KV
- 550 Centros de Transformación 13,2/0,380 KV con 89 MVA instalados.
- 760 km de Líneas de Baja Tensión, con alrededor de 360 Km de acometidas

Por otra parte, de la misma Dirección depende la prestación del servicio de **Alumbrado Público**. El Servicio de **Alumbrado Público** se encarga del diseño, implementación y mantenimiento de redes de iluminación pública en barrios, calles, espacios comunes de complejos habitacionales y edificios especiales.

2. **Servicio de Saneamiento:** se encarga del tratamiento de efluentes cloacales y posterior procesamiento en planta depuradora, con volcado de efluentes procesados al Lago Nahuel Huapi y tratamiento de compostaje para los barros cloacales:
  - Capacidad de tratamiento instalada de tratamiento nominal de 25,000 m<sup>3</sup>/día de efluentes, expresado como carga orgánica 5,000 kg DBO<sub>5</sub>/día.
  - Permite brindar servicio a 90.000 habitantes equivalentes (incluye tanto habitantes residenciales como turistas)
3. **Servicio de Acción en Salud:** brinda cobertura del Primer Nivel de Atención a sus beneficiarios, bajo la premisa de la prevención de la enfermedad y promoción de la salud, incluyendo entre sus prestaciones: atención de especialistas médicos (Clínica Médica, Pediatría, Ginecología, Odontología y Radiología), enfermería, vacunatorio, alquiler de elementos protésicos y ortopédicos, campañas y actividades de prevención y promoción de la salud, servicio de guardias y emergencias médicas, a través de un sistema prepago.
4. **Servicio de Cobranza de Entidades Intermedias (SICED):** servicio de cobranza de aportes voluntarios, cuotas sociales y otros conceptos, dirigida a organizaciones comunitarias, tales como Clubes, Asociaciones, Bibliotecas, Juntas Vecinales, entre otros. Al asociarse, la organización comunitaria accede a la cobranza de los conceptos correspondientes a través de la factura de servicios de la CEB. La CEB centraliza la administración de la cobranza y deposita en la cuenta de la institución el monto resultante, detrayendo una comisión por la gestión del servicio
  - Cantidad de instituciones adheridas: 170 instituciones, con 12.819 clientes

5. **Servicio de Sepelios:** El Servicio de Sepelios ofrece la cobertura de la totalidad de los gastos de sepelios mediante la prestación del servicio funerario, para el grupo familiar conviviente con el asociado, a través del pago de una cuota módica mensual. Además del servicio propiamente dicho, el servicio es un verdadero soporte económico a las familias en los momentos de dolor ante la pérdida de sus seres queridos. El servicio ofrece dos modalidades: un servicio básico con inhumación en el Cementerio Municipal, y a través de una cuota adicional, la posibilidad de la inhumación en un Cementerio parque privado.
6. **Servicio de Internet:** provisión de conexión a Internet, mediante banda ancha o conexión punto a punto:
7. **Bariloche en Red:** Bariloche en Red es un proyecto tecnológico, implementado en los primeros meses del año 2000, orientado a hacer de Bariloche una ciudad inteligente, mediante amplias facilidades de interconexión y transmisión de datos a través de una red híbrida de fibra óptica y cable coaxil. Los servicios que se brindan a través de la trama digital son: telefonía, Internet, televisión por cable. Otros servicios que pueden desarrollarse sobre esta plataforma física y tecnológica son comunicaciones radiales digitales, alarmas domiciliarias, consultas de salud e historias clínicas *on line*, educación a distancia, e-banking, compras y pagos electrónicos, supervisión hogareña, relevamiento meteorológico, ingreso a bases de datos.

Es importante mencionar que muchos de estos servicios tienen su nacimiento y fortaleza comercial, en la base de facturación del servicio de energía eléctrica. Con unas 40.000 cuentas de facturación activas, la factura de la CEB se distribuye en prácticamente la totalidad de los hogares y empresas de Bariloche. El dominio de adecuados soportes informáticos por parte de una estructura de recursos humanos muy experimentada es una característica muy distintiva de la empresa. Esta experiencia en la gestión de un servicio masivo, es una ventaja comparativa vigorosa a la hora del diseño de otros servicios de características administrativas y operativas similares.

### **Misión y Visión de la CEB**

La propia empresa expresa en su sitio web la definición de su misión y visión (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2011):

Somos una empresa cooperativa que pretende trascender su tiempo.  
Nos dedicamos a la prestación de múltiples servicios, satisfaciendo

necesidades de asociados, usuarios y beneficiarios. Estamos en permanente expansión y desarrollo. Ejercemos el liderazgo y aplicamos la innovación. Buscamos resultados eficientes, sustentables y de calidad. Actuamos en el marco de la economía social.

### **Valores de la empresa**

Los valores que la empresa elige como la guía de su actividad son los siguientes:

**Compromiso:** Nos responsabilizamos interna y externamente en el cumplimiento de nuestra misión y visión. Somos generadores de confianza.

**Diálogo:** A través de la comunicación nos relacionamos, aceptamos nuevas ideas, hechos o situaciones distintas, que nos permiten alcanzar nuestros objetivos.

**Responsabilidad:** Somos una empresa socialmente comprometida. Actuamos con integridad y transparencia.

**Respeto:** Cuidamos las relaciones interpersonales, necesidades del otro.

**Sinergia:** Nos superamos trabajando como equipo multidisciplinario.

**Sentido de Pertenencia:** Quienes trabajamos en la CEB creemos que los asociados, usuarios y beneficiarios son los mejores aliados.

### **San Carlos de Bariloche**

La ciudad de San Carlos de Bariloche, fundada el 3 de mayo de 1902, es la segunda ciudad más poblada de la Provincia de Río Negro. Extendida sobre la margen suroeste del lago Nahuel Huapi, la ciudad se ubica a 770 metros sobre el nivel del mar. El relieve se compone de planicies, colinas y montañas y la vegetación natural predominante es boscosa. La ciudad se distingue por estar ubicada en una región favorecida por su atractivo paisajístico, compuesta por cerros, bosques, lagos, glaciares y una profusa flora. Bariloche está emplazada en el Parque Nacional Nahuel Huapi. La ciudad cuenta con 133.500 habitantes, con un 49% de hombres y un 51% de mujeres, que forman parte de los 638.645 habitantes de la Provincia de Río Negro (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Los primeros pobladores de la región fueron los vuri-loche. Con la colonización española la población creció y se mezcló con sus habitantes nativos. La población actual fue conformada principalmente a través de la afluencia de diversos grupos, tales como italianos, suizos, alemanes, rusos, húngaros, croatas y de otras nacionalidades europeas. En los últimos años, se han incorporado numerosos chilenos, dada su proximidad geográfica a la ciudad. Según el último censo, existen unos 11.000 extranjeros viviendo en la ciudad, de los cuales el 70% son chilenos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

La población se distribuye sobre una distancia de aproximadamente 40 Km. entre Puerto Pañuelo, y la boca del río Limay, Departamento de Pilcaniyeu, Provincia de Río Negro. Bariloche encuentra su mayor concentración poblacional en una zona donde el 75% de sus residentes estables ocupa una Región Ecotonal o de Transición, considerada la más rica en biodiversidad por ser área de contacto entre especies de Bosque Húmedo y Estepa.

La ciudad posee numerosos atractivos durante las cuatro estaciones. Excursiones a los principales puntos de interés, y todo tipo de actividades al aire libre, durante los meses estivales, y la práctica de ski y snowboard en invierno, convierten a la ciudad en un punto turístico de importancia. Posee una arquitectura típica, con edificios de piedra y madera con tejados a dos aguas, que le otorgan un aspecto muy característico. Dentro de los ejemplos arquitectónicos más notorios, el Centro Cívico (espacio donde funcionan numerosos organismos municipales) ocupa el primer lugar.

### **Orígenes**

La Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. fue fundada en septiembre de 1953. La conformación de la nueva empresa surgió como consecuencia del deficiente servicio eléctrico que prestaba la “*Compañía de Servicios Públicos de Río Negro*”, la primera empresa que hacia la década de 1930 concesionó el servicio eléctrico en la ciudad. La falta de inversiones de la concesionaria, juntamente con marcados cuestionamientos comunales hacia la gestión de la compañía por las reiteradas ineficiencias del servicio, alentaron a un grupo de vecinos a conformar, mediante el esfuerzo colectivo, la nueva Cooperativa. Durante sus primeros años de vida, la nueva organización debió atravesar numerosos obstáculos para hacerse de los activos fijos que la entidad requería para poder llevar adelante la prestación del servicio eléctrico. Frente al deterioro del servicio de la concesionaria, finalmente el gobierno municipal asumió el compromiso de adquirir los activos de la anterior compañía, los que en abril de 1957 fueron cedidos a la Cooperativa. En ese momento, la ciudad contaba con alrededor de 15.000 habitantes, mientras que los usuarios del servicio eléctrico contabilizaban unos 2.380. Aún con la cesión de los equipos generadores, la capacidad de generación de la empresa no alcanzaba a satisfacer la demanda eléctrica de los habitantes de la región. No obstante, el nacimiento de la empresa expresó claramente la capacidad de autogestión de la población, hecho que marcó a la empresa como todo un símbolo regional en sí misma.

Las actividades iniciales de la CEB se orientaron exclusivamente a la prestación del servicio eléctrico. La demanda de electricidad aumentó conforme el desarrollo de las actividades turísticas de la región. El turismo fue históricamente la principal actividad productiva de la zona, gracias a las bellezas naturales de la región (sus lagos y montañas) y la aparición del centro de ski del Cerro Catedral hacia 1936 (Alta Patagonia, Cerro Catedral, 2010). Por otro lado, hacia 1970 corrientes migratorias internas le dieron a la ciudad un impulso notable, estableciéndose numerosos barrios con el financiamiento del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV) de la esfera provincial.

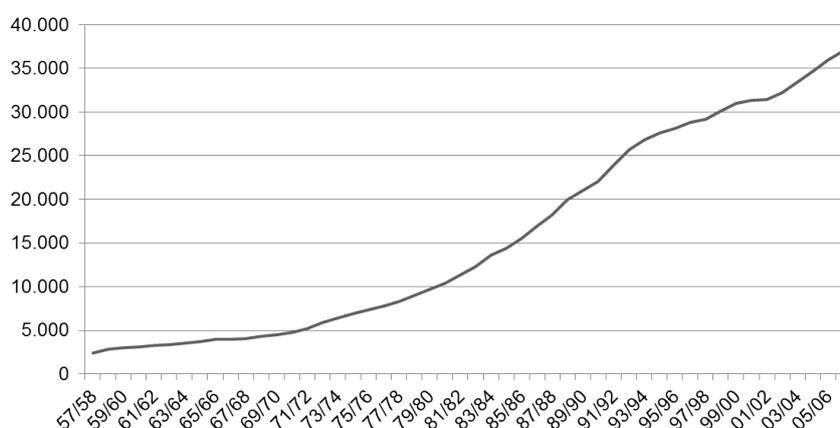


Figura 2 - Evolución de los usuarios eléctricos en Bariloche (fuente: elaboración propia sobre datos de revisión tarifaria CEB Abril 2008)

### **Diversificación y aparición de las S.A.**

Hacia 1986, la empresa logró integrarse al Sistema Interconectado Nacional (SIN)<sup>2</sup>, hecho positivo que flexibilizó la estructura de costos e inversiones de la empresa y posibilitó la paulatina renovación de la misma, hacia una mayor diversificación de servicios. Significó un antes y un después para la empresa, debido a que la etapa de generación eléctrica fue reemplazada por la nueva actividad de la distribución eléctrica. Al tradicional servicio de distribución eléctrica y alumbrado público, se agregó el servicio de Sepelios.

<sup>2</sup> El Sistema Interconectado Nacional (SIN) es un conjunto entramado de líneas eléctricas y estaciones transformadoras, construidas por Agua y Energía Eléctrica, Hidronor y otras organizaciones privadas, que es administrado por CAMMESA, Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico Sociedad Anónima creada por Ley Nº 24.065. Entre sus funciones principales se encuentran la coordinación de las operaciones de despacho, la responsabilidad por el establecimiento de los precios mayoristas y la administración de las transacciones económicas que se realizan a través del SIN. El SIN enlaza las regiones productoras de fluido eléctrico con las áreas de demanda para asegurar el abastecimiento eléctrico (Gayo, 2009).

Hacia el fin de la década, la capacidad de diversificación fue un elemento importante para la empresa, para lograr un adecuado sostenimiento financiero, ya que, en el medio de un contexto macroeconómico desfavorecedor, intentó trasladar a otros negocios la experiencia en gestión y, especialmente, las economías de escala que la organización alcanzó. La estructura societaria de la organización se alteró para dar paso a la aparición del denominado “**Grupo CEB**”, conformado por la sociedad cooperativa existente, y un esquema de sociedades anónimas en las que la cooperativa era socio mayoritario (Emprendimientos Patagónicos S.A., Axón S.A., Ingeniería y Servicios S.A., Saneamiento Urbano Bariloche S.A., y Forestar S.A., con posterioridad Emprendimientos Patagónicos S.A. e Ingeniería y Servicios S.A. conformaron el paquete accionario de Angostura Video Cable S.A.).

En este estadio, algunos empleados de la Cooperativa pasaron a desempeñarse en las nuevas sociedades anónimas. A partir de allí, comienza un periodo de inquietante actividad dentro de la organización, con una incipiente profesionalización de sus planteles, la aparición de numerosos proyectos técnicos y comerciales para desarrollar dentro y fuera de la ciudad, inclusive, llegando a vender servicios a otras Cooperativas del país y también a empresas del exterior, principalmente Chile, país en el que en 1999 se fundó una nueva sociedad anónima, Ingeniería y Servicios Chile S.A.

Fue una época de profesionalización de ciertos cuadros internos, de intensa producción, de extrema diversificación y a la vez, de acumulación de poder político para su conducción, encabezado por el Lic. Leonardo de Ferrariis, quien estuvo al frente de la institución por espacio de quince años, marcando una época de gran efervescencia para la empresa. Los diversos proyectos que se llevaban a cabo exigieron inversiones de montos variables. Mientras tanto, hacia principios del siglo, las condiciones macroeconómicas del país se deterioraron notablemente<sup>3</sup>, finalizando en diciembre de 2001 con cinco presidentes en menos de diez días, con movilizaciones populares que costaron vidas, que incluyó un fuerte “default” financiero, la elevación del índice de riesgo país, la congelación de tarifas, con una “pesificación asimétrica”, con

---

<sup>3</sup> Una síntesis de cómo afectó la crisis macroeconómica del 2001 a la empresa puede observarse en las Memorias del año 2001-2002. En las mismas, la propia empresa realiza un análisis de los principales costos de prestación del servicio, argumentando un incremento notable de costos (que en algunos casos se situaron por encima del 200% de aumento, desde diciembre de 2001 hasta junio de 2002), mientras las tarifas debieron mantenerse fijas, a lo que se sumó una ley provincial de la época que prohibió a las empresas prestadoras de servicios públicos a practicar interrupciones en el suministro por falta de pago de los clientes privados y organismos públicos, y/o bajar los niveles de calidad del servicio, lo que incrementó notablemente los indicadores de morosidad y comprometió seriamente el disponible financiero de la organización.

devaluación, inflación, con un sistema financiero en plena crisis y complejas situaciones para estimular la actividad privada.

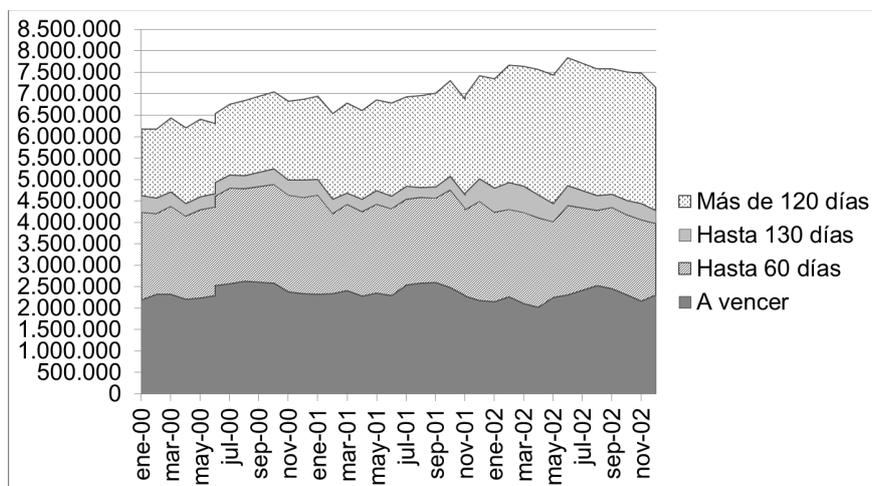


Figura 3: Evolución de cuentas por cobrar, Enero 2000 / Noviembre 2002

Como muestra, el proyecto denominado “**Bariloche en Red**” (por el que la ciudad de Bariloche pudo acceder a un servicio tecnológico de marcada relevancia, una red híbrida de fibra óptica y coaxial para la prestación de los servicios de telefonía, televisión por cable y banda ancha que opera en gran parte del ejido municipal), valuado en poco menos de los dos millones de dólares (en una previsión de valor del dólar idéntico en su momento al peso nacional), entre el impacto macroeconómico (variable externa) y la insuficiente presupuestación y planeamiento financiero del proyecto (variables internas), pasó a costarle a la empresa casi siete veces esa cifra, con un dólar cotizado por encima de los tres pesos. El Grupo CEB se vio en pocos meses fuertemente comprometido por las deudas financieras.

### El quiebre institucional: Rojos y Blancos enfrentados

Mientras tanto, paralelamente, un grupo de vecinos y otros grupos económicos de la ciudad, agrupados bajo la propuesta “*Por una tarifa (eléctrica) justa*”, comenzó una fuerte campaña, que finalmente decantó en su intención de asumir el control de la organización. La creación de las sociedades anónimas fue uno de los puntos más atacados por este grupo, que entendió que su creación atentaba contra la prestación de un eficiente y más barato servicio eléctrico. Acompañaron en el proceso numerosas fuerzas políticas de la ciudad, en un intento de compensar el fuerte peso político que la

propia conducción había sabido gestionar en tantos años<sup>4</sup>. En efecto, frente al llamado a elecciones para la renovación de cargos (llamado que en otras ocasiones no había encontrado más que una lista participante, la Lista Blanca oficial), realizada en septiembre de 2002, la denominada “Lista Roja” cumplió con los atributos estatutarios requeridos para poder presentarse a elecciones, y finalmente el 29 de dicho mes, luego del proceso eleccionario, obtuvo el 65% de los votos de los asociados que participaron de la elección. Previamente, en julio de 2002, el Lic. De Ferrariis había renunciado a la Presidencia de la CEB, con el argumento de pretender dedicarse completamente a la actividad política. La Asamblea de Delegados de ese año votó en contra de la aprobación de la Memoria y Balance del periodo, moción presentada y defendida por el Contador Omar Goye, como uno de los cuadros técnico de la Lista Roja. Este hecho significó la renuncia inmediata de todo el Consejo de Administración de la CEB y la situación imprevista por los Estatutos, de tener que conformar inmediatamente un nuevo Consejo de Administración, esta vez bajo la presidencia del Ing. Roberto Ceaglio, ex Gerente General de la CEB de la década de 1970. Esta situación quedó puesta de manifiesto en la Memoria del Ejercicio Nro. 45 2002-2003 de la institución.

Por otra parte, hacia el mes de diciembre, se conformó una Comisión Legislativa del gobierno provincial<sup>5</sup>, que intentó reunir pruebas de tarifas desproporcionadamente superavitarias en algunos servicios para sostener el financiamiento de los proyectos de las sociedades anónimas. Esta intervención legislativa, posteriormente, generó algunos inconvenientes a la organización para la refinanciación de sus deudas ante los acreedores. El informe final de la Comisión Legislativa incluyó comentarios que

---

<sup>4</sup> El propio Presidente Lic. De Ferrariis, fue candidato a la Intendencia Municipal en 1995 (alcanzó el tercer puesto, con el 18% de los votos), y también fue uno de los fundadores del Movimiento de Unidad y Participación (MUP), partido político de alcance vecinalista que participó en numerosas alianzas políticas con partidos políticos de alcance nacional. La fuerza del partido vecinalista preparó el terreno para la aparición en el terreno político del Intendente Alberto Gabriel Icare (ex empleado de la CEB en el área de Acción Comunitaria) quien logró el triunfo eleccionario en cuatro ocasiones (tres para la renovación de cargos electivos y una instancia de elección de convencionales constituyentes, para la renovación de la Carta Orgánica Municipal de 2006), hecho que lo hizo protagonista de un hecho político sin precedentes para la ciudad.

<sup>5</sup> La Comisión Investigadora fue creada por la Ley 3685 de la Legislatura de Río Negro, sancionada el 27 de septiembre de 2002 y promulgada el 10 de octubre del mismo año. Esta acción legislativa provocó la presentación de un mandamus por parte de la empresa, recurso presentado ante el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, que finalmente no prosperó. La comisión estuvo integrada por los Legisladores Roberto Medvedeb, Juan Bolonci y Javier Iud, más un equipo técnico. Su informe fue presentado en la sesión de la Legislatura el día 12 de junio de 2003 (Legislatura de la Provincia de Río Negro, 2003), con numerosas críticas a la gestión de la empresa, y recomendaciones hacia la Procuradoría de la Provincia de continuar investigando.

abarcaron desde irregularidades formales hasta injustificación de acciones y contrataciones respecto de las actividades principales de la empresa.

### **El proceso de recuperación. Consolidación del sector Rojo**

La empresa enfrentó durante varios años una delicada situación financiera, que la obligó a detener la mayoría de los proyectos en estudio y en etapa de implementación, convertir todos sus pasivos corrientes en deudas de largo plazo, ofrecer sus bienes y la cobranza mensual de su facturación en garantía de pago, restringir las inversiones únicamente al sostenimiento del principal servicio, el eléctrico y renegociar sus obligaciones impositivas mediante el régimen de asistencia financiera de AFIP<sup>6</sup>.

La situación compleja de la empresa desde el punto de vista financiero, que incluía atrasos salariales para el personal, incluyó la presentación de un procedimiento de crisis en marzo de 2003<sup>7</sup>, en el que se le planteó a la autoridad laboral la necesidad de despedir un 23% de la planta, o admitir una rebaja salarial del 20%, durante doce meses, ampliable a un periodo de igual duración si las condiciones se mantuvieran. El procedimiento de crisis no prosperó, debido a las presiones sindicales, fundamentalmente del Sindicato de Luz y Fuerza que se opuso abiertamente al mismo. Paralelamente, la empresa generó un procedimiento de retiro voluntario para su personal, al que se adhirieron sólo unos doce empleados de la CEB y otros cuatro de las sociedades anónimas.

En el primer semestre de 2003, se puso en práctica el plan “Energía en Movimiento”, una propuesta de aportes financieros de los asociados a cuenta de facturaciones por futuros servicios, que incluyeron la posibilidad de obtener importantes bonificaciones<sup>8</sup> para los usuarios. Esta alternativa, permitió a la empresa reforzar el ingreso de efectivo, frente a las tarifas deprimidas autorizadas por el ente regulador, y fue un mecanismo que no pudo ser objetado por el propio ente.

En el periodo 2002-2004 los esfuerzos se orientaron a la recomposición financiera de la organización, y hacia el final de junio de 2004, se observa también una mejora en la recaudación, que acompañó tales esfuerzos, tal como se observa en la figura siguiente:

---

<sup>6</sup> AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

<sup>7</sup> Procedimiento Preventivo de Crisis, previsto en el art. 98 y siguientes de la ley 24.013.

<sup>8</sup> Según el tipo de plan que el usuario seleccionara, se ofreció una tasa efectiva anual del 41%.

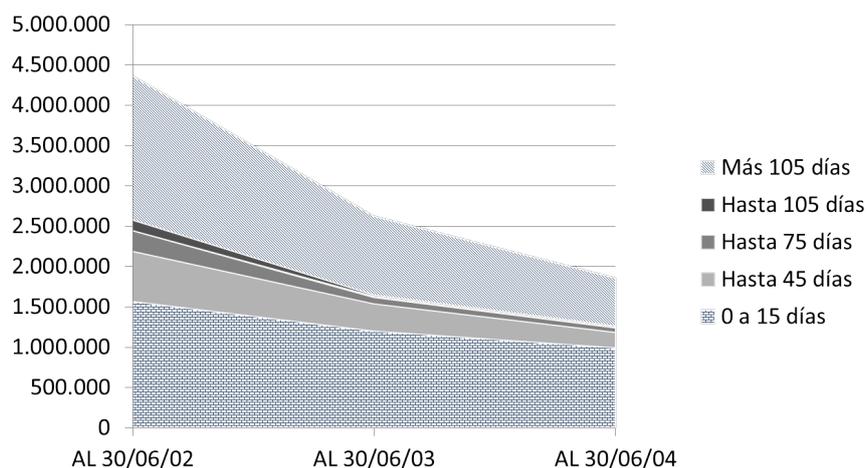


Figura 4: Disminución en los plazos de cobranza

En el mes de enero de 2004, el Ing. Ceaglio fue desplazado en el Consejo de Administración, quedando la Presidencia de la empresa a cargo del Contador Omar Goye. En la Asamblea de diciembre de 2003, los Delegados decidieron proceder a la venta de activos (terrenos y propiedades adquiridos en épocas de bonanza, no afectados a la prestación de servicios), para contribuir a la paliación de la crisis financiera. El nuevo Presidente debió encargarse de efectivizar este mandato asambleario.

Hacia febrero de 2006, la CEB se constituyó como Agente del Mercado Mayorista Eléctrico (MEM), por aprobación de la Secretaría de Energía de la Nación<sup>9</sup>. Este hecho significó un nuevo hito histórico para la organización, que permitió adicionalmente que la CEB pueda afiliarse a la Asociación de Distribuidoras de Energía Eléctrica de la República Argentina (AADERA), dándole entonces la posibilidad de acceder a niveles superiores ante los poderes decisorios y concedentes de los servicios eléctricos. Hacia mediados del mismo año, la situación de los atrasos salariales fue resolviéndose paulatinamente, prácticamente normalizándose su pago.

En 2007, periodo en el que la organización festejó su cincuentenario, la CEB aprovechó esa ocasión para trabajar en la actualización de su compromiso comunitario, con la realización de numerosas actividades sociales y culturales, tanto como auspiciante u organizador. Con una economía interna en leve mejoría, también fue importante para la organización una revisión tarifaria para el servicio eléctrico autorizada por el ente regulador, que en veces anteriores había resultado con leves

<sup>9</sup> Resolución 20/2006 de la Secretaría de Energía de la Nación

incrementos, por debajo de los aumentos requeridos por la empresa, y que en esa ocasión alcanzó los niveles de incremento solicitados

En marzo de 2008, la empresa conformó un fondo fiduciario para poder proceder a financiar diversas obras eléctricas, imposibles de enfrentar por el atraso tarifario y la prácticamente nula obtención de créditos bancarios o financieros. La constitución de dicho fondo fue aprobado por Asamblea Extraordinaria. En su tercera edición, la propia Asamblea de Delegados fue designada Fiduciante del fondo, la beneficiaria fue la empresa, mientras que dos asociados y un funcionario del Banco Credicoop fueron elegidos como fiduciarios (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2012).

En agosto de 2009, la Legislatura Provincial aprobó la prórroga de la concesión del servicio eléctrico hasta el año 2027, hecho positivo que le ofreció a la empresa la posibilidad de lograr mejores acuerdos con sus acreedores. La deuda financiera contraída años antes, finalmente, fue cancelada durante el año 2012.

Con respecto a las Sociedades Anónimas, durante 2010 la Asamblea otorgó mandato al Consejo de Administración para proceder a la regularización de las sociedades Ingeniería y Servicios Bariloche S.A. y Emprendimientos Patagónicos S.A. para evitar su liquidación obligatoria por su patrimonio neto negativo, dado que las mismas son accionistas de la empresa Angostura Video Cable S.A., mientras que en el caso de las sociedades Axón y Saneamiento Urbano Bariloche, se decidió proceder a su liquidación, mientras que la empresa Forestar Bariloche S.A. continua con su actividad.

A comienzos de junio de 2011 la ciudad de Bariloche fue seriamente afectada por la erupción del Volcán Puyehue - Cordón del Caulle. En efecto, la ciudad y la región vieron totalmente alterada su actividad normal, debido a la gran cantidad de ceniza volcánica proveniente de la erupción que cubrió la región. La ciudad vivió momentos de gran ansiedad y pesimismo debido a la abrupta disminución de la actividad turística que finalmente duró el resto del año y afectó negativamente a la temporada turística invernal de 2011, y la temporada estival de 2012. La CEB atravesó por momentos críticos al tener que poner toda su capacidad técnica en funcionamiento para asegurar luz y con ello, bombeo de agua en todos los hogares.

Durante 2012, en un proceso de centralización y formalización administrativas (Mintzberg, 1989), la organización fue avanzando en la estandarización de variados procedimientos, entre ellos los procesos de compra, mediante los que se fijaron límites mínimos a partir de los cuales se requiere la intervención de la gerencia general, se negociaron mecanismos de actualización de precios por parte de varios contratistas que

brindan servicios a la empresa, se avanzó en una metodología para la calificación de proveedores de servicios para el mantenimiento de la flota automotor, mientras que también la situación financiera más favorable permitió cierta renovación de estos bienes. La empresa, por otra parte, indica al presente como un periodo de consolidación institucional, no sólo por las inversiones en los distintos servicios, principalmente el eléctrico, a través de la etapa III del Plan de Infraestructura de Obras, sino también por la puesta en marcha de la construcción de su nueva sede social, hechos que dan a suponer que la situación crítica de años anteriores finalmente estaría siendo resuelta.

### **La fisonomía política de la organización**

Según los hechos relatados en párrafos anteriores, se fue denotando la actividad política que, de alguna manera, deliberada o no, involucró a la empresa históricamente. Con la candidatura del Lic. de Ferrariis a la Intendencia Municipal en 1995, quedó puesto de manifiesto el poder político que la empresa puede prometer a sus eventuales conductores. Y esa promesa, lejos de desactivarse con el paso del tiempo, se torna, por el contrario, cada vez más fuerte y atractiva.

El Presidente Omar Goye, con mandato en la CEB hasta junio de 2012, se alejó en diciembre de 2011, de la conducción de la empresa para hacerse cargo de la Intendencia de la ciudad de San Carlos de Bariloche. En efecto, como candidato del “Frente Para la Victoria”, y reuniendo otras fuerzas políticas que también lo presentaron como principal candidato, Goye obtuvo el 30,8% de los votos de la ciudadanía. Ante la opinión pública la campaña de Goye se presentó desde la imagen de un administrador eficiente, dados los resultados que la empresa podía ir exhibiendo en la época. Este hecho demostró, una vez más, que la CEB puede jugar un rol preponderante como plataforma para el lanzamiento político de un candidato, más allá de las características propias del candidato en cuestión, toda vez que la empresa ofrece una capacidad de “vidriera” muy definida<sup>10</sup>.

---

10 Esta arista queda expresada ostensiblemente en estos momentos, en los que se dirimió el final de la intendencia de Goye, a través de un proceso de revocatoria de mandato que fue llevado adelante por el Concejo Deliberante de la ciudad. El proceso de revocatoria fue iniciado por el conflicto social del 20 de diciembre de 2012, en el que grupos de individuos de diversos barrios irrumpieron con intenciones de saqueo en diversos comercios (principalmente supermercados) de la ciudad. No se discutirá en este trabajo tal situación y la eventual responsabilidad del intendente en la misma, ya que escapa a los fines de este relato. Interesa, sí, indicar que esta crisis social de diciembre de 2012 fue el detonante final del proceso de revocatoria, mientras que los principales argumentos en favor de la misma hicieron referencia a la ineficiencia e ineficacia de la gestión Goye al frente de la gestión municipal.

En noviembre de 2012 se llevó adelante un nuevo proceso eleccionario de Consejeros y Delegados en la CEB, y luego de diez años de hegemonía de la Lista Roja, la Lista Azul logró los votos necesarios para quedarse con uno de los cargos de Consejeros que renovaban sus mandatos. Si bien la Lista Roja ganó la elección, perdió uno de los tres cargos en disputa, anteriormente bajo su dominio.

En este punto, es importante llamar la atención respecto a la participación de los asociados en las elecciones de la CEB, en general: si bien la organización funciona como un pedestal político para muchos candidatos, la participación popular en las urnas no es significativa ni enfática, sino más bien indolente (Marzal, 2012).

En efecto, en las elecciones de 1993 votó el 11,6% del padrón, en 2002 (gran momento de la Lista Roja desplazando a la Lista oficialista Blanca), votaron cerca del 18% de los asociados, en 2005 (elección en la que tres listas se pusieron a prueba) sufragaron menos del 14% del padrón electoral, y en la elección de 2012, lo hicieron menos del 8% de los asociados. Más allá de las cuestiones estatutarias referidas a los procesos eleccionarios, respecto a la representatividad de los consejeros electos, frente a tan bajos niveles de participación de los asociados, cabría la inquietud de indagar por qué la propia organización no promueve en mayor y mejor medida la participación de los vecinos, dada su condición jurídica.

Por otra parte, además de la capacidad de los vecinos en la participación activa en las urnas cooperativas, también llama la atención la dificultad para que diversos grupos de vecinos puedan organizarse para participar en las elecciones, cumpliendo las exigencias requeridas para la conformación de listas, situación que podría estar favoreciendo la participación de estructuras partidarias previamente organizadas, frente a grupos de vecinos coordinados más flojamente.

Resulta notable advertir, por otra parte, que en las listas presentadas en las elecciones, operan insospechadas combinaciones políticas. Combinaciones partidarias que no prosperarían frente a una elección general por cargos municipales o provinciales, por incompatibilidades diversas (partidos políticos o sectores históricamente enfrentados, por ejemplo, en la lista Roja se observó claramente la participación de sectores del Partido Justicialista, una línea interna de la Unión Cívica Radical, y el

---

La revocatoria finalmente se resolvió desfavorablemente para Goye en el referéndum del 7 de abril, luego de que un 75% de los votantes sufragó a favor de que se le revoque su cargo de intendente. Este fue un proceso que puso a la Municipalidad de Bariloche en una crisis institucional nunca vista anteriormente (Agencia de Noticias Bariloche, 2007). Actualmente, el gobierno de Bariloche quedó interinamente a cargo de la Presidente del Consejo Municipal, María Eugenia Martini, mientras se aguarda a la convocatoria a elecciones para un nuevo Intendente.

gremio de Empleados de Comercio) que llamativamente, son presentadas en coalición y acuerdo, en ocasión de la renovación de cargos de consejeros de la CEB. La “cooperativa de todos” como también se la conoce, pareciera convertirse en esos momentos en un raro crisol para el sincretismo político, a la vez que un terreno de prueba de lo que podría suceder para estas mismas coaliciones o alianzas en elecciones generales llevadas a otros ámbitos.

Finalmente, desde el punto de vista estructural esta condición de la importancia del aspecto político en la gestión organizacional queda puesta de manifiesto, al analizar (ver figura 1), que el área de Acción Comunitaria, área que involucra acciones concretas en vinculación con los vecinos, Juntas Vecinales y otras organizaciones de la sociedad civil, funciona bajo la línea conductora del Comité Ejecutivo (conformado por Presidente, Secretario y Tesorero), versus otras áreas de la organización que, como forma de staff, operan bajo la Gerencia General.

## **Consideraciones finales**

Al decir de sus propias autoridades (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2011):

La CEB Ltda es la empresa de carácter social más importante de la Provincia de Río Negro. Entendiendo que una empresa Cooperativa proviene de hacer posible que, en una organización productiva se conjugue el factor trabajo con el factor propiedad de los medios de producción de la empresa, de tal forma que la responsabilidad de la marcha de la empresa recaiga sobre los propios trabajadores, que a la vez son los propietarios. Es a la vez independiente, plural y comprometida con los valores propios de economía social.

Todas estas cualidades que identifican a la CEB Ltda. hacen que se considere a las empresas de economía social como un modelo de empresa ética, comprometido con las personas y con la sociedad, capaz de armonizar una necesaria función económica con una importante función social.

La Cooperativa de Electricidad Bariloche es, sin lugar a dudas, la empresa cooperativa más importante de la Provincia de Río Negro, no solamente por su volumen operativo y su capacidad innegable de gestión de servicios públicos, sino también por su carácter político e institucional, por su capacidad de brindar servicios comunitarios, hacer y mostrar obras importantes y también por ser un terreno de pruebas para el desembarco de posibles estrategias electoralistas. No obstante, la CEB se encarga eficientemente, cada noche, de hacer brillar la estrella que es Bariloche en la diadema de los altos Andes.

## **Bibliografía**

AGENCIA DE NOTICIAS BARILOCHE. ANB. Recuperado el 7 de abril de 2013, de <http://www.anbariloche.com.ar/noticia.php?nota=34800>, 2007

ALTA PATAGONIA, Cerro Catedral. Informe Blanco. Recuperado el 19 de Febrero de 2013, de <http://www.informeblanco.com.ar/notas%20ib%202012/altapatagonia.html>, 2010

COOPERATIVA DE ELECTRICIDAD BARILOCHE LTDA. Memorias 2001 – 2002, a 2010-2011

- Sitio web oficial Cooperativa de Electricidad Bariloche, <http://www.cebltda.com.ar>, 2011

- (19 de enero de 2012). Fideicomiso de Administración III. Recuperado el 03 de abril de 2013, de Fondo Fiduciario: <http://www.cebltda.com.ar/index.php/gestion-transparente2/fideicomiso>

FOLLARI, Roberto. Algunos problemas en torno a la investigación cualitativa. Revista de Ciencias Sociales, UNQ, 1998, 207-223.

GAYO, Ricardo J. Sistema Interconectado Nacional (SIN) en 500 kV. Petrotecnia, 2009, 76-82.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS. 2011. Censo 2010. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

KING, Gary, KEOHANE Robert y VERBA, Sidney. El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos. Madrid: Alianza Editorial S.A. 2000.

LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO. (12 de Junio de 2003). Versión taquigráfica de la reunión VII, 6ta. sesión ordinaria. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de <http://www.legisrn.gov.ar/VERSION/VT653.pdf>

MARZAL, Daniel: Una cierta desproporción. Diario Rio Negro, 25 de noviembre de 2012.

MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes (2da. Edición ed.). Editorial El Ateneo. 1989.

STAKE, Robert E. Investigación con estudio de casos. Madrid: Ediciones Morata. 1995