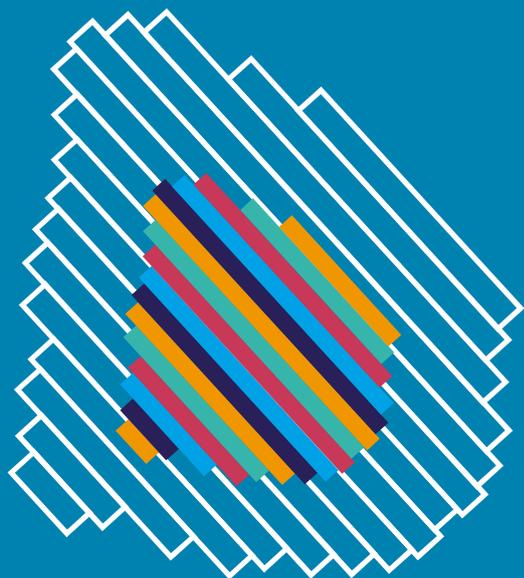


# Desafíos actuales del sector **cooperativo uruguayo** ante la crisis

JULIO 2020



## **PROCOP** Programa de Formación Cooperativa

EQUIPO CONSULTOR

Milton Torrelli / Soledad González / Melina Romero



	<b>GLOSARIO</b> .....	03
	<b>1 PRESENTACIÓN</b> .....	05
	<b>2 INTRODUCCIÓN</b> .....	07
	a. Aspectos metodológicos.....	09
	b. Estructura del informe.....	10
	<b>3 DESAFÍOS GENERALES DEL SECTOR COOPERATIVO Y DE SUS DIFERENTES TIPOS DE COOPERATIVAS</b> .....	11
	a. Cambios socio-económicos estructurales y desafíos para el cooperativismo.....	12
	b. La pandemia y sus principales consecuencias.....	18
	<b>4 DESAFÍOS DESTACADOS POR TIPOS DE COOPERATIVAS ANTE LA CRISIS</b> .....	23
	<b>5 PROPUESTAS DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS</b> .....	45
	a. Posibles estrategias por principio.....	47
	b. Estrategia genérica a partir de identidad diferencial cooperativa.....	58
	<b>6 LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA</b> .....	60
	a. Formación e identidad diferencial cooperativa.....	62
	b. Formación en las estrategias según principios.....	64
	c. Formación a partir de desafíos actuales en el marco de la pandemia.....	67
	<b>7 ALCANCE COMPARADO DEL PROCOOP Y POSIBLES EJES DE TRABAJO FUTURO POR TIPO DE COOPERATIVAS</b> .....	70
	a. Alcance comparado del PROCOOP por tipo de cooperativas.....	71
	b. Nuevas necesidades visualizadas por personas y entidades beneficiarias.....	84
	c. Posibles ejes de trabajo futuro por tipo de cooperativas.....	88
	<b>8 REFLEXIONES FINALES</b> .....	98
	a. Los desafíos estructurales del sector cooperativo.....	100
	b. Principales desafíos ante la actual crisis y algunas de sus particularidades según tipos de cooperativas.....	103
	c. Las posibles estrategias de salida a partir de la identidad cooperativa.....	105
	d. PROCOOP y sus posibles ejes de trabajo futuro en los distintos tipos cooperativos.....	107
	<b>ANEXO: FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	109



---

# GLOSARIO

---



ACI  
Alianza Cooperativa Internacional

AIN  
Auditoría Interna de la Nación

ANDE  
Agencia Nacional de Desarrollo

ANTEL  
Administración Nacional de Telecomunicaciones

AT  
Asistencia Técnica

BPS  
Banco de Previsión Social

BCU  
Banco Central del Uruguay

CA  
Cooperativas Agrarias

CAC  
Cooperativas de Ahorro y Crédito

CAF  
Cooperativas Agrarias Federadas

CAIF  
Centros de Atención a la Infancia y la Familia

CAOC  
Cooperativas de artistas y oficios conexos

CC  
Cooperativas de Consumo

CEFIC  
Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa

CEPAL  
Comisión Económica para América Latina (Naciones Unidas)

CLAEH  
Centro Latinoamericano de Economía Humana

CM  
Capacitaciones a Medida

CNFR  
Comisión Nacional de Fomento Rural

COVID-19  
Coronavirus

CR  
Cursos Regulares

CS  
Cooperativas Sociales

CT  
Cooperativas de Trabajo

CUDECOOP  
Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

CV  
Cooperativas de Vivienda

ECA  
Entidades de Capacitación Registradas

EcSol  
Economía Solidaria

ESS  
Economía Social y Solidaria

FADU  
Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo

FCPU  
Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay

FECOVI  
Federación de Cooperativas de Vivienda de Usuarios por Ahorro Previo

FUCC  
Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo

FONDES  
Fondo para el Desarrollo

FUCAC  
Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito

FUCVAM  
Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua

FUNSACOOOP  
Cooperativa de Extrabajadores de FUNSA

IC  
Intendencia de Canelones

IDC  
Instituto de Desarrollo Cooperativo

INACAL  
Instituto Nacional de Calidad

INACOOOP  
Instituto Nacional del Cooperativismo

INC  
Instituto Nacional de Colonización

INEFOP  
Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional

IM  
Intendencia de Montevideo

LATU  
Laboratorio Tecnológico del Uruguay

MEC  
Ministerio de Educación y Cultura

MDR  
Mesas de Desarrollo Rural

MIDES  
Ministerio de Desarrollo Social

MIPYMES  
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

MTSS  
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

MVOTMA  
Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

ODS  
Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT  
Organización Internacional del Trabajo

OPP  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

OSE  
Obras Sanitarias del Estado

PIB  
Producto Bruto Interno

PROCOOP  
Programa de Formación Cooperativa

PYMES  
Pequeñas y Medianas Empresas

SE  
Cooperativas de Seguros

SCEAM  
Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio, Universidad de la República

SFR  
Sociedades de Fomento Rural

SÍCOOP  
Sistema de Intercooperación Uruguayo

SIGA  
Sistema Nacional de Garantías

TD  
Toma de decisiones

TIC  
Tecnologías de la Información y la Comunicación

UdelaR  
Universidad de la República

UTE  
Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas

UTEC  
Universidad Tecnológica

UTU  
Universidad del Trabajo del Uruguay  
(o CETP: Consejo de Educación Técnico Profesional)

# 1



---

## PRESENTACIÓN

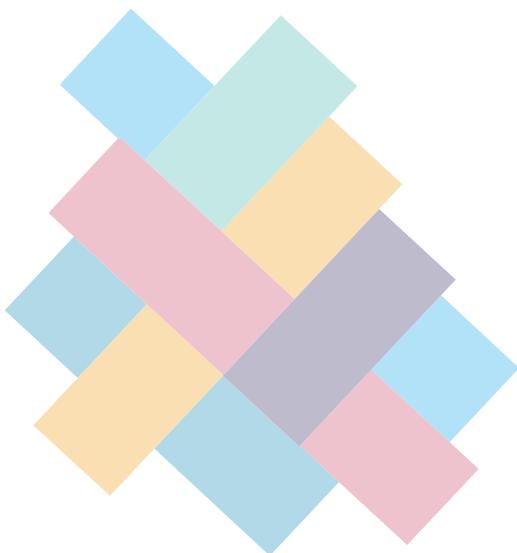
---



Este trabajo es resultado de una consultoría financiada por el Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP). Programa desarrollado mediante un convenio entre INACOOOP e INEFOP, donde participa CUDECOOP como socio estratégico.

Fue realizado durante los meses de mayo a junio de 2020.

A partir de lo dispuesto en el llamado a consultoría, el objetivo general planteado consiste en *“Relevar y valorizar los desafíos actuales del sector cooperativo uruguayo ante la crisis y aportar nuevas líneas estratégicas para su desarrollo y sustentabilidad”*.



Para ello, se establecieron cuatro objetivos específicos, a los que sumamos uno inicial:

Mapear los desafíos generales del cooperativismo en el marco de transformaciones socio-económicas estructurales y coyunturales, visualizando sus particularidades por tipos cooperativos.

Relevar y valorar los desafíos surgidos a partir de la crisis actual en cada uno de los tipos de cooperativas.

Proponer líneas estratégicas basadas en los principios cooperativos.

Analizar el rol de la formación como herramienta en dichas estrategias.

Realizar un informe comparativo del alcance del PROCOOP en relación al sector cooperativo y diseñar ejes de trabajo futuro por tipo de cooperativas.

En ese marco, la idea general de la consultoría fue fundamentalmente procurar un diagnóstico colectivo, a partir de la consulta a múltiples actores y la participación del equipo consultor en distintos ámbitos virtuales de discusión sobre la situación actual.

Así, en este trabajo de consultoría se procuró, junto al trabajo sistemático de generar y procesar información secundaria y a la labor reflexiva posterior del equipo, hacerlo en conjunto con la mayor cantidad posible -dados los tiempos disponibles- de actores vinculados al sector cooperativo y las entidades de apoyo/fomento al mismo, tanto públicas como privadas, aún con las necesidades de virtualidad que la coyuntura impuso. Y ello, como se verá, mediante distintas vías, analizando lo escrito por estudiosos/as del sector, entrevistando a diversos actores, participando en sus foros de discusión, recorriendo las percepciones y sugerencias de beneficiarios/as y capacitadores/as del PROCOOP a través de material secundario, revisando otras propuestas de formación cooperativa en el país, etc.

# 2



---

## INTRODUCCIÓN

---



Siempre es importante para el sector cooperativo pensar y repensar sus desafíos, para entender mejor el medio en el cual se desenvuelve, así como para poder generar nuevas propuestas y soluciones creativas a las necesidades sociales. Soluciones que deben buscar ser justas y equitativas, que promuevan la democracia y solidaridad tanto política como económica, es decir, que cumplan con los principios que guían la acción cooperativa. Y es a partir de ellos que se plantea generar líneas estratégicas de trabajo a futuro.

A su vez, la situación actual de emergencia sanitaria, que ha implicado el aislamiento físico y que conlleva impactos socio-económicos relevantes, en una economía que ya presentaba signos de ralentización, aparece como un momento propicio para hacerlo.

Por otra parte, que dichos desafíos y las respuestas posibles, sean pensadas desde una convocatoria que pone un acento especial en la formación y su posible rol en estos procesos, se torna un ejercicio tan complejo como estimulante. Su relevancia en las estrategias de desarrollo y sustentabilidad del cooperativismo es indiscutida, el desafío es pensarla como herramienta concreta, visualizando formas y contenidos específicos.

En ese marco, por su parte, el PROCLOOP constituye una herramienta importante como parte de las políticas públicas de apoyo al sector cooperativo. Al tiempo que para el cooperativismo es clave contar con este tipo de herramientas. Su carácter interinstitucional es otro de sus puntos relevantes, permitiendo complementar recursos y capacidades con una entidad especializada en la formación profesional como es el INEFOP, y avanzar en políticas públicas transversales de apoyo al sector, algo demandado por el cooperativismo.



Contar con procesos de formación y asistencia técnica (AT) por parte de las empresas es un factor clave en la actualidad. Máxime para las cooperativas, que presentan particularidades y desafíos específicos. Pero las cooperativas abarcan prácticamente todas las actividades socio-económicas en las sociedades actuales, y Uruguay no es la excepción. Así, cada tipo de cooperativas presenta especificidades en general y en cuanto a dichos procesos formativos y de AT en particular. Por ello, es relevante visualizar el alcance del PROCLOOP en cada uno de ellos. Y a partir de ello, pensar ejes de trabajo futuro, que potencien el nivel y calidad del impacto de este Programa u otros similares que puedan generarse.

Por último, se pretende implementar de forma transversal en este trabajo un abordaje con enfoque de género, un gran desafío actual del sector cooperativo reconocido por el mismo. La importancia de pensar estrategias con perspectiva de género está dada por uno de los principios y valores del cooperativismo, la equidad.<sup>1</sup>

A su vez, incorporar la perspectiva de género en el diseño, instrumentalización y evaluación de las políticas públicas es cada día más importante. Analizar las políticas valorando las diferencias entre las personas en cuestiones como el género, la raza o la edad, hacen un aporte sustancial al conocimiento de las causas de los problemas, así como de las soluciones implementadas y su efecto en las organizaciones y sus integrantes.

<sup>1</sup> El primer diagnóstico de género del cooperativismo en Uruguay se realizó en 2018, a cargo de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), constatándose diversas inequidades.

## a | Aspectos metodológicos

Esta consultoría cuenta con un abordaje que integra componentes cuantitativos y fundamentalmente técnicas cualitativas, permitiendo así, para algunos de los objetivos buscados, la triangulación metodológica.

Incluyó las siguientes técnicas (ver Anexo I), que se combinan para abordar los distintos objetivos del trabajo.



Revisión y análisis de bibliografía, informes, prensa y otras fuentes secundarias.

50 consultas y entrevistas en profundidad a informantes calificados en las distintas temáticas abordadas, tanto del ámbito público como privado. En algunos casos bajo formato de entrevista colectiva.

Participación en instancias de intercambio virtuales (conversatorios) sobre la situación actual en el marco de la pandemia de diversos colectivos y distintos temas.

Generación de indicadores y cruzamiento de variables para analizar el alcance por tipos de cooperativas del PROCOP, a partir de diferentes bases de datos.

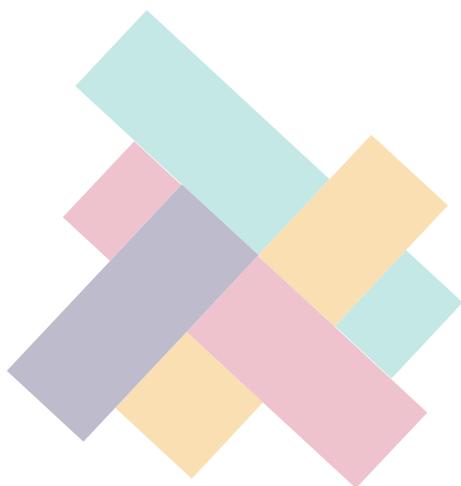
Análisis de fichas de evaluación de las acciones (cursos/AT) del PROCOP.

En el tercer capítulo, a partir fundamentalmente de bibliografía y diversos informes y notas de prensa, se entiende importante comenzar con una aproximación a los desafíos generales que ciertas transformaciones estructurales en la evolución socio-económica nacional implican para el cooperativismo, considerando ciertas particularidades para cada uno de sus tipos de cooperativas. A su vez, la emergencia sanitaria reciente y sus impactos a raíz del aislamiento físico, genera nuevas tensiones y desafíos, al tiempo que también algunas oportunidades o ventanas abiertas a nuevas prácticas sociales y económicas.

Luego, con ese panorama general, en el capítulo cuarto se da tratamiento, a partir de la visión de los actores, a la forma en la que cada tipo cooperativo va atravesando la crisis, poniendo el foco en visualizar los impactos y desafíos específicos en cada uno de ellos que la situación les genera, siendo que como resulta lógico por sus ámbitos de acción, éstos presentan especificidades muy relevantes unos de otros.

En el quinto capítulo se aborda un objetivo ambicioso, reflexionar y establecer propuestas de estrategias a llevar adelante basadas en los principios (y valores) cooperativos, a partir de las cuales orientar posibles acciones frente al conjunto de desafíos que la realidad impone.

Dichos principios, al tiempo que son una guía de trabajo y acción para las cooperativas, también generan en sí mismos desafíos para la gestión y la gobernanza cooperativa. Desafíos que a su vez son tensionados por los cambios socio-económicos estructurales y los efectos en el corto y mediano plazo que conlleva la emergencia sanitaria. Asimismo, los impactos son de diferente naturaleza y magnitud según cada uno de dichos principios.



El capítulo sexto se aboca a pensar la formación como herramienta en dichas estrategias, tanto en el plano general de la identidad cooperativa como un todo, como asociada a cada uno de los principios específicos mayormente visualizados como claves en las posibles estrategias de salida del sector cooperativo a la presente situación de crisis sanitaria y económica. La formación no solo es un principio en sí misma del cooperativismo, sino que repercute significativamente en el resto de los principios, siendo una palanca clave para el desarrollo y sustentabilidad de las empresas en general y de las cooperativas en particular en los tiempos que corren. Al respecto, aquí se visualizan también las principales temáticas que impuso la pandemia y los necesarios procesos formativos que ellas conllevan.

En el capítulo séptimo a partir de los datos provenientes del PROCOOP, se analiza la cobertura por tipo de cooperativas de este programa de formación cooperativa que se ha desarrollado en los últimos cuatro años. A continuación, a partir de una encuesta telefónica recientemente llevada adelante por el PROCOOP y de fichas de evaluación por parte de participantes en sus acciones formativas, se repasan las distintas necesidades de formación que las personas y entidades beneficiarias plantearon de cara al futuro. Con ambos bloques de información y teniendo presente tanto los desafíos generales y los específicos a partir de la pandemia que enfrentan los distintos tipos de cooperativas, así como las estrategias posibles de salida y el rol de la formación en ello, se procura establecer posibles ejes de trabajo futuro de este u otros programas similares que se puedan desarrollar.

Finalmente, en el capítulo octavo se desarrollan una serie de reflexiones finales que procuran resumir los principales hallazgos del trabajo, poniendo el énfasis en los desafíos actuales y posibles estrategias a seguir en cada uno de los bloques temáticos trabajados.

# 3



---

## DESAFÍOS GENERALES DEL SECTOR COOPERATIVO Y DE SUS DIFERENTES TIPOS DE COOPERATIVAS

---



# a | Cambios socio-económicos estructurales y desafíos para el cooperativismo

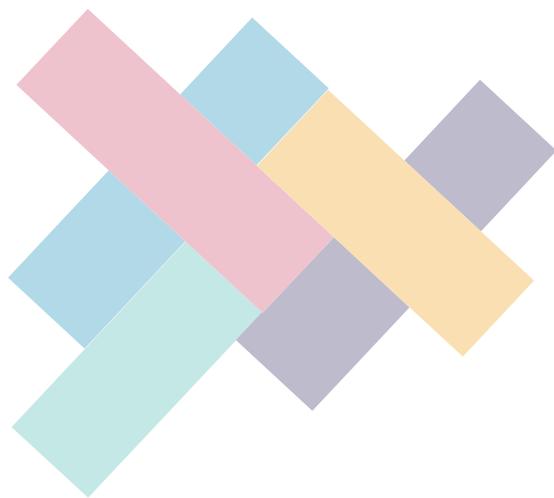
El sector cooperativo dedicó su 4º Encuentro Nacional de Cooperativas en 2018 a los “Desafíos del cooperativismo uruguayo hacia 2030”.

En este apartado se siguen en general las grandes transformaciones estructurales que se procesan en la realidad nacional que planteara en esa oportunidad Torrelli (2018),<sup>2</sup> que aquí se complementan, fundamentalmente con el conjunto de aportes de las federaciones de cara a dicho congreso, buscando lograr una aproximación a los desafíos que tales transformaciones generan en el sector cooperativo y señalar algunas particularidades que adquieren en los distintos tipos de cooperativas.

## 1. Envejecimiento poblacional y desafío generacional en el cooperativismo

La demografía va a jugar en contra del crecimiento económico. Uruguay avanza muy rápidamente hacia una estructura poblacional envejecida, que lo enfrenta a dos desafíos:

- (a) El incremento de los recursos necesarios en pasividades, salud y cuidados.
- (b) La tendencia declinante de la cantidad de población en actividad.



A su vez, ello adquiere particular importancia en el ámbito rural y se refuerza con otra de las transformaciones estructurales que se verá enseguida que desafían fuertemente al sector cooperativo: el cambio en las relaciones de género. Al respecto:

uno de los problemas recurrentes en el medio rural, y que las cooperativas agrarias no parecen poder resolver, es la baja renovación generacional, la fuerte masculinización de la titularidad de los recursos y la exclusión de la mujer de los roles protagónicos. Por supuesto que hay excepciones, pero la generalidad del cooperativismo agrario no parece escapar a ello (Rodríguez et al. 2020: 35).

Pero también en lo urbano ello impacta en la masa de socios de cooperativas como las de consumo o ahorro y crédito muchas veces envejecidas, que al tiempo que son un nicho creciente de mercado -dado el envejecimiento global de la población-, implican adaptaciones al modelo de negocios para cubrir sus particularidades.

A su vez, en muchas cooperativas las y los trabajadores y en particular los directivos se encuentran envejecidos, siendo un desafío tanto la inclusión de jóvenes en las cooperativas como el traspaso de la experiencia a nuevas generaciones.<sup>3</sup>

Asimismo, el envejecimiento poblacional junto a otros cambios generacionales y en la conformación de las familias (creciente presencia de hogares monoparentales y el fenómeno de familias extendidas, que implica la coexistencia de varias generaciones en un hogar), implican fuertes presiones en la conformación y los servicios necesarios a desarrollar en las cooperativas de vivienda, así como al propio sistema de ayuda mutua, o bien al diseño de las viviendas, la organización-rotación en su uso, etc.

<sup>2</sup> A partir fundamentalmente de los trabajos de prospectiva Uruguay 2050 que venía realizando la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP). A ello se suman los desafíos y oportunidades que surgen de las nuevas formas de producción y de modelos de negocios, tema clave para las posibilidades de un mayor nivel de cooperación y cooperativismo en el país y el mundo.

<sup>3</sup> Aspecto que se visualiza desde CUDECOOP como uno de los grandes desafíos del sector (ver nota de su presidenta en La Diaria, 6/7/2020, Suplemento Día internacional de las cooperativas: 3).

Finalmente, el envejecimiento poblacional tenderá a disminuir la población en actividad (tasa de actividad) en el país, siendo así clave la generación de puestos de trabajo para aumentar la tasa de actividad de las mujeres, algo a lo que las cooperativas de trabajo podrían ampliar su contribución de desarrollarse políticas activas al respecto. En particular, considerando que la demografía también tendrá impacto positivo en la generación de empleos, con fuerte incidencia en sectores con bajo riesgo de automatización: cuidados, salud, educación.

## 2. La transformación de las relaciones de género

El cambio en las relaciones de género no sólo cumple con un criterio de justicia sino que trae consecuencias en el ámbito laboral. La desigualdad en el trabajo tiene un componente de segregación vertical (techo de cristal) y uno de segregación horizontal (concentración en sectores específicos de trabajo), como consecuencia de la división sexual del trabajo.

En los últimos años el sector cooperativo ha ido incorporando la cuestión de género entre los temas a abordar. En 2018 surge el primer diagnóstico de género del cooperativismo uruguayo (FCPU 2018), paso muy importante para tener información actualizada sobre la realidad de las cooperativas desde una perspectiva de género.<sup>4</sup>

Desde el punto de vista de la organización familiar las mujeres son las que se hacen cargo mayoritariamente del trabajo no remunerado, y como contracara dedican menor tiempo al trabajo remunerado (Observatorio Social del MIDES 2013). En este sentido, fomentar la corresponsabilidad en los cuidados, considerar esta diferencia a la hora de planificar la distribución de tareas, generar incentivos para que los varones se encarguen del trabajo no remunerado, son desafíos para todas las cooperativas. Generar experiencias de cuidado cooperativo, dentro de cada cooperativa como en formato de intercooperación, es un desafío que tiene el cooperativismo para responder a una variedad amplia de necesidades. Así como generar estrategias para la participación de las mujeres en las asambleas y órganos de dirección, como ser el uso de TIC que puede aportar a su mayor participación.

Fomentar su incorporación en cuadros directivos masculinizados y envejecidos, no solo aporta en diversidad a la hora de encontrar soluciones novedosas, sino que capitaliza el nivel educativo de las mujeres en espacios de toma de decisiones.<sup>5</sup>



Luego también el sector puede desarrollar productos o servicios que aporten a la equidad de género en el conjunto de la sociedad. Abrir líneas específicas de crédito para mujeres considerando sus niveles de ingreso y composición familiar, visibilizar el rol de las mujeres en lo rural y en particular en las cooperativas agrarias, generar políticas de consumo que consideren la realidad de las mujeres jefas de familia, etc.

## 3. Desarrollo sustentable, medio ambiente y cambio climático

La Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030 se encuentra transversalizada por el desafío ambiental, al tiempo que “Las cooperativas y la acción por el clima” fue el lema del Día Internacional de las Cooperativas (2020) según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Como en el resto de los cambios estructurales analizados, existen amenazas así como el desafío de transformarlos en oportunidades también. En lo rural, por ejemplo:

La intensificación de la producción mediante el uso de agroquímicos ha implicado nuevas regulaciones sobre seguridad y calidad de los productos. Esto puede oficiar como obstáculo para los pequeños productores si no se los apoya para que se adapten a las nuevas reglas. O podría oficiar de oportunidad si se innova en mejores prácticas y modos de producción sostenibles, donde las cooperativas pueden tener un papel preponderante debido a su conocimiento de las necesidades y compromiso con las comunidades que habitan el territorio (Getler, 2001). Por otro lado, los riesgos vinculados al cambio climático perjudican a los más pequeños y, en particular, a los actores locales que no pueden dejar su territorio si se vuelve inviable. Por esto es necesario mejorar en la preservación de los recursos... (Rodríguez et al. 2020: 35).

4 La membresía de las cooperativas relevadas en dicho informe se conforma de 57% de varones y 43% de mujeres, habiendo 4 varones trans y 3 mujeres trans. En lo que refiere a cooperativas de trabajo ingresan dos varones por cada mujer y egresan más mujeres. Por el contrario, en las cooperativas sociales ingresan un 50% más de mujeres. Este trabajo llegó a consultar -de forma no representativa- a 158 cooperativas de vivienda, consumo, ahorro y crédito y trabajo, en diez departamentos del país.

5 Al respecto, “CUDECOOP quiere poner el tema de la equidad de género arriba de la mesa y darle visibilidad en el terreno político cooperativo, para que las cooperativas tengan la cuota de género necesaria [...] Estamos planteando la presencia de género en todos los organismos de conducción cooperativa” (Graciela Fernández, Presidenta de CUDECOOP, en La Diaria, 6/7/2020, Suplemento Día internacional de las cooperativas: 2).

O en materia de cooperativas de vivienda, donde “se ven como oportunidades las crecientes alternativas en términos constructivos, de nuevos materiales, de incorporación de mejores herramientas para la conservación y la auto-generación de energía, etc.” (4° Encuentro Nacional de Cooperativas 2018: 101).

Luego, en ámbitos como el consumo, se trata de pensar qué, cuánto y cómo se consume, posicionando el consumo responsable y sustentable en la población, así como en materia de productos comercializados por las cooperativas. A su vez, hay un desafío en canalizar y profundizar experiencias novedosas que agrupan o vinculan consumidores y productores, siendo una salida para la producción de pequeños productores, muchas veces bajo formatos de producción agroecológicas u orgánicas.

También en el ahorro y crédito ocurre algo similar, donde el desafío pasa por generar y promover finanzas éticas e inclusivas, que aporten a la sostenibilidad del sistema financiero como un todo, así como a una sana gestión financiera de empresas y familias y a la llegada a población con bajo nivel de inclusión financiera.



Por su parte, en las cooperativas de trabajo, el tema afecta no sólo a la producción industrial, sino a los servicios en la gestión de sus insumos y manejo de sus residuos, entre otros ámbitos. Pero también aquí está la posibilidad de transformar el desafío de la sustentabilidad en una fortaleza de la identidad cooperativa, que el sector sea visto como un ámbito de producción sustentable, al tiempo que por otro lado se podría desarrollar el cooperativismo en el marco de la economía circular o en particular de la “economía verde”. El tratamiento del sector ambiental y el impulso al cooperativismo en él, se justifican ampliamente por su dinamismo, peso económico e intensidad innovadora a nivel mundial y en América Latina (Torrelli 2018), pero para ello se requiere una estrategia específica.

#### **4. Cambios tecnológicos y transformación productiva**

Los cambios de la matriz productiva, tendrán (y tienen) un núcleo innovador conformado por la Economía Digital y la Bioeconomía<sup>6</sup>, el que representa la conjunción de las dos últimas revoluciones tecnológicas que ahora convergen. En ese marco, si en clave nacional debe impulsarse un modelo orientado a complejizar y densificar la economía y aumentar la innovación en sectores y empresas, ello es aún más necesario en el cooperativismo.

El sector no solo necesita desarrollar “músculo”, dado que hoy tiene un peso nacional inferior al 2% en casi todas las variables claves,<sup>7</sup> sino poder incorporarse a procesos más generales del cambio de la matriz productiva, insertándose en los sectores más dinámicos o en ámbitos de las cadenas de valor con mayor valor agregado.

Es decir, buscar una expansión cooperativa estratégica, con mayor presencia en la economía nacional, pero sobre todo en sectores claves. Desarrollando instrumentos de ‘inteligencia cooperativa’ que faciliten el proceso, así como posicionando al cooperativismo en el tejido innovador nacional como un actor relevante y propositivo.

6 En CEPAL (2013), respecto a la primera, se establece: a. Está constituida por la infraestructura de telecomunicaciones, las industrias TIC y la red de actividades económicas y sociales facilitadas por internet, la computación en la nube, y las redes móviles, las sociales y de sensores remotos. b. Consta de tres componentes principales: la infraestructura de redes de banda ancha, la industria de aplicaciones TIC y los usuarios finales. c. El acceso está determinado por la infraestructura de redes. La industria TIC abarca el desarrollo de software y hardware así como los modelos de negocios y los procesos analíticos de conocimientos. Por último, los usuarios -personas, empresas, gobiernos- quienes demandan los servicios y utilizan las aplicaciones. Respecto a la bioeconomía, en CEPAL (2017) se plantea: a) una economía basada en el consumo y la producción de bienes y servicios derivados del uso directo y la transformación sostenibles de recursos biológicos, b) aprovechando el conocimiento de los sistemas, principios y procesos, y c) las tecnologías aplicables al conocimiento y transformación de los recursos biológicos y a la emulación de procesos y principios biológicos.

Se trata de impulsar formas creativas de fomento desde la demanda y desde la oferta. Un trabajo a tres niveles: i. ser receptivos y apoyar nuevas ideas con distintos instrumentos, pero ii. también tener un sistema de 'inteligencia cooperativa' proactivo para aportar a aquellos que buscan una idea o nuevas líneas de negocio, y iii. trabajar en que haya más gente buscando llevarlas a cabo de forma cooperativa, llegando a todos los niveles etarios, de género y calificaciones. Estas líneas deben ser impulsadas desde las instituciones del propio sector, presionando sobre las políticas públicas en busca de alinearlas a un proyecto superador del cooperativismo en el país.

Finalmente, la intercooperación en varios tipos cooperativos, ya no solo es una opción, sino que aparece como una necesidad. Es el caso de las cooperativas de consumo que se encuentran trabajando desde la Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo (FUCC) en esa dirección, o bien lo que se plantea como alternativas estratégicas en la consultoría "Posicionamiento y desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Uruguay" realizada a pedido de INACOOOP en 2016. Por su parte, la presión competitiva, sobre todo en materia de comercialización, en el ámbito de las cooperativas agrarias también presiona hacia la necesidad de desarrollar nuevos modelos de intercooperación, incluso de tipo internacional,<sup>8</sup> en un sector donde han cambiado fuertemente los modelos de negocios rurales, con fuerte concentración, poder creciente de la demanda sobre toda la cadena y transnacionalización de la producción (proveedores, servicios, etc.).

Aparte de esta intercooperación de tipo más bien horizontal, que también es necesaria en el cooperativismo de trabajo, para este tipo de cooperativas y en particular para las sociales, como plantea un reciente informe de sistematización de las mismas (Robaina 2019) y el trabajo de "Mapeo de Oportunidades/Posibilidades Cooperativas" en el país (Belo et al. 2014), es clave pensar en cooperativas tractoras, que puedan no solo generar demanda privada, sino procesos de mejora continua en las mismas.

## 5. Automatización, nuevas formas de producción y de modelos de negocios

Desde la demanda de trabajo, en un contexto de revolución tecnológica global que reconfigura procesos productivos -impulsada por las TIC y la Bioeconomía, cuyos avances transversalizan toda la estructura productiva-, existe una fuerte tendencia a la automatización de procesos productivos. Y ello ya no sólo en las manufacturas o el agro, sino cada vez más en servicios y actividades con ciertas demandas cognitivas; afectando así sectores hasta ahora "seguros".

El porcentaje de la población en edad de trabajar tenderá a caer, siendo que el riesgo más grande no es que los uruguayos se queden sin trabajo, sino que no estén preparados para desempeñar los trabajos que se generen. Al respecto, el nivel educativo continúa correlacionado con un menor riesgo de automatización.



7 PIB, ocupación, número total de empresas en el país sin considerar unipersonales, llegada a consumidores por parte de cooperativas de consumo, activos y préstamos de cooperativas de ahorro y crédito, etc. Quizás la gran excepción sea su peso en las exportaciones a raíz del peso de ciertas cooperativas agrarias. Por ejemplo, en materia de ocupación, un reciente informe conjunto del MTSS e INACOOOP (2020), establece que las cooperativas que registraban personal en agosto-setiembre de 2019, generaban cerca de 23.000 puestos de trabajo (no necesariamente full time, siendo que en muchos casos se trata de trabajo parcial). Ello representa aproximadamente 1,4% del total de ocupados en 2019 en el país. Y si bien allí hay entidades no incluidas, es altamente probable que se tenga un peso igual o incluso menor que en 2008, cuando del II Censo de Cooperativas y SFR surgía una participación de 1,8% del total de ocupados. No obstante, debe tenerse presente que sin considerar las cooperativas médicas, que pasaron luego a otra figura jurídica, dicho porcentaje era alrededor de 1%. Por el contrario, al crecimiento del empleo cooperativo han aportado en la última década las cooperativas sociales (hoy 20% del total, mientras que en 2008 su peso era mucho menor) o bien las artísticas conformadas luego de 2008 (7%).

8 Ver Documento Sectorial de Cooperativas Agrarias, 4º Encuentro Nacional de Cooperativas 2018.

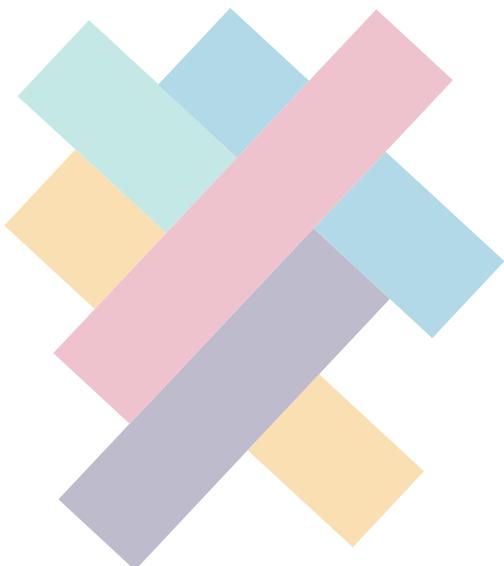
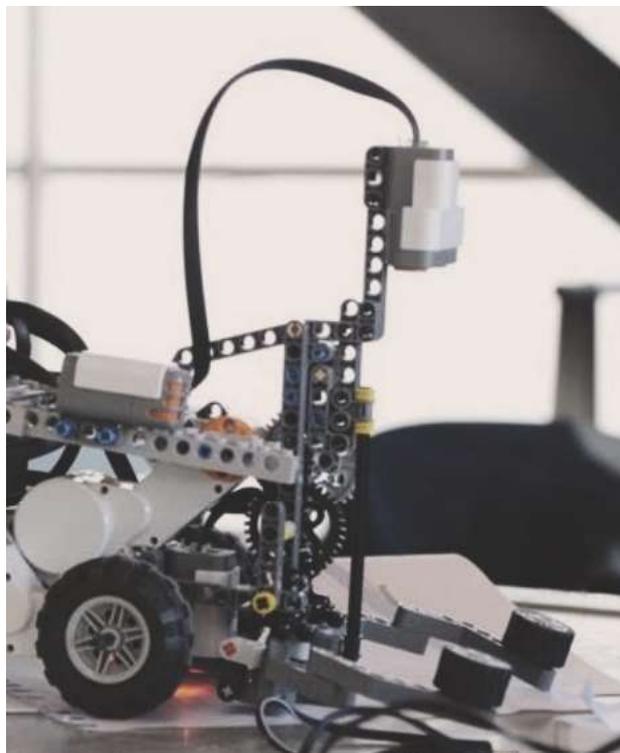
Así, las tendencias tecnológicas no lo son todo, y los riesgos también dan lugar a posibilidades. En efecto, a la vez que se destruyen algunos empleos se crean otros. La tecnología seguirá interactuando y transformando las formas de producir más allá de lo que hagamos, pero sí depende de lo que se haga que ello no conduzca a desempleo, exclusión y concentración de la riqueza y el poder, sino a trabajos de mayor calidad, jornadas más cortas, mayor acceso a bienes y servicios y a una mejor calidad de vida. Una actitud meramente defensiva carece de sentido, y ello rige particularmente para el cooperativismo.

Las nuevas tendencias de producción enmarcadas en lo que se ha denominado la cuarta revolución industrial (Industria 4.0), permean a un amplio espectro de actividades económicas. Algunas de las tendencias más destacadas son:

1. automatización e inteligencia artificial
2. formato laboral "Work At Home Agent" o WAHA (trabajo desde el hogar)
3. método para registro de datos Blockchain - la tecnología que está detrás de las monedas digitales (surge con los bitcoins)
4. interconexión digital de objetos cotidianos -"Internet de las Cosas" (Internet of Things)-, que refiere a la interconexión vía internet de objetos y dispositivos.

A su vez, pueden sumarse otros cambios en los modelos de negocio -que interactúan con dichas tendencias- asociados a las nuevas TIC, como los big-data, la realidad virtual, la realidad aumentada, la bioinformática, la robótica.

Los resultados de estos procesos no son neutrales y plantean riesgos y oportunidades, siendo que en muchos casos lo que está detrás es la organización misma del proceso de trabajo. Un buen ejemplo de ello, se da en el marco del debate entre ciertas formas que ha asumido la economía colaborativa (Uber por ejemplo) y la posibilidad de otras salidas al respecto vía la cooperación, bajo formato de cooperativas plataforma.<sup>9</sup>



<sup>9</sup> Existen ya buenos ejemplos a nivel internacional y en distintos sectores que muestran el papel que las cooperativas pueden desempeñar para ofrecer un nuevo modelo de economía colaborativa. Ver al respecto recuadros 4 y 5 en Torrelli 2018: 37-38.

Si bien claramente procesos como la automatización, el trabajo desde el hogar y los cambios provenientes del exponencial avance y aplicación de TIC, impactan definitivamente en las cooperativas de trabajo, ello se extiende al resto de los tipos cooperativos. Al respecto, en materia de finanzas:

Para que el cooperativismo contribuya con construcción de un sistema financiero global, regional, nacional y local al servicio del desarrollo sostenible es necesario por una parte (a) adecuar las políticas, incluyendo los sistemas de control, a su especial naturaleza, así como (b) asumir los nuevos desafíos de la Era Digital, a favor de sus propios asociados y comunidades de influencia. (CUDECOOP 2018: 9) [...] Estimamos entonces que el futuro puede deparar una muy buena sinergia, si es encaminada adecuadamente, entre la tecnología, la economía digital, las nuevas cuestiones sociales que se plantean los individuos y el cooperativismo de ahorro y crédito. (Lamenza 2018, citado en CUDECOOP 2018: 13)

Por su parte, las nuevas formas de comprar (e-commerce) y consumir que permiten las TIC, que a su vez dan lugar a cambios en la demanda, con personas cada vez más exigentes, informadas y que valoran la experiencia, conllevan necesariamente cambios en los patrones de funcionamiento de las cooperativas de consumo.

En definitiva,

Hace ya tiempo que en el entorno empresarial de la Economía Social se enfatiza la necesidad de adaptar las organizaciones a los rápidos avances tecnológicos que abren nuevas oportunidades y nuevas amenazas para las empresas cooperativas y sociales. Sin embargo, se ha dedicado menor atención a considerar cómo las TIC han cambiado, de forma dramática y profunda, los propios modelos de negocio, la manera en la que las empresas crean valor y lo hacen llegar a los potenciales clientes,<sup>10</sup> y cómo este hecho genera no pocas dificultades a los emprendimientos colectivos y cooperativas para adecuarse y ser competitivos.<sup>11</sup>

10 “Densidad digital” como concepto aglutinador de: mayor conectividad y de forma permanente, mayor interacción entre personas y entre cosas, y mayor información y capacidad para su procesamiento.

11 <http://blog.emprendimientocolectivo.org/modelos-de-negocio-y-tecnologia-innovacion-y-evolucion/>

La pandemia fundamentalmente ha profundizado ciertos procesos y también algunos problemas, al tiempo que trajo una nueva realidad en la vida social y laboral a partir de las medidas de aislamiento físico para evitar la propagación de la enfermedad en la población.

Si bien sus consecuencias, o mejor, la profundidad de las mismas dependen de si se encuentra alguna forma de enfrentar la enfermedad y de cuándo ello se consiga, lo cierto es que más allá de la profunda incertidumbre que se vive en la actualidad, sus efectos se traducen al menos en los siguientes tres aspectos:

## 1. Profundiza la caída de la demanda y el deterioro del mercado laboral

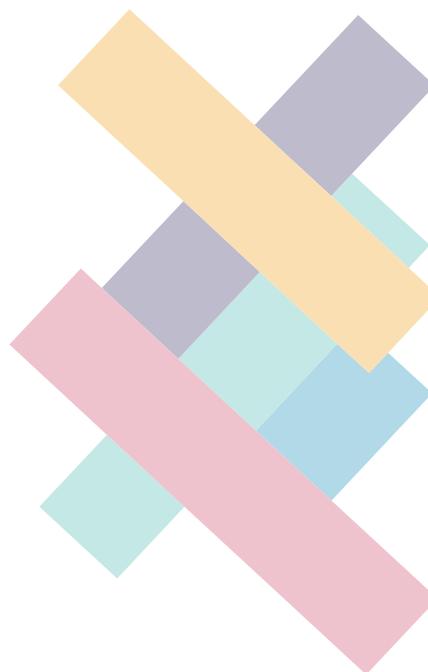
Luego de 16 años de crecimiento hasta 2018, la economía presentó en 2019 un nivel de virtual estancamiento (el PIB creció 0,2% en el año), al tiempo que “el nivel de actividad de la economía uruguaya disminuyó 1,4% en el primer trimestre de 2020 en relación al mismo período del año anterior, observándose caídas en la mayoría de los sectores de actividad, excepto en transporte, almacenamiento y comunicaciones. Se destacan el desempeño negativo de otras actividades, agricultura, ganadería, caza y silvicultura y suministro de electricidad, gas y agua. En términos desestacionalizados, la actividad económica se contrajo 1,6% respecto al trimestre inmediato anterior. En estos resultados incidieron las medidas para la contención del contagio del COVID-19 a partir de marzo, las que impactaron en forma significativa en algunas actividades de servicios” (BCU 2020). A ello debe sumarse la caída de exportaciones observada en los datos disponibles hasta junio.

A su vez, la pandemia genera aún más presión sobre el déficit fiscal, ya previamente muy significativo, que llevará seguramente a disminuciones en el gasto que impactarán en el conjunto de políticas de apoyo del Estado, incluidas las cooperativas.

Todo ello en un contexto de aumento muy importante de trabajadores/as en el seguro de paro, caída del salario real y aumento de la inflación, cayendo el poder de compra.

En ese marco, existe la necesidad por parte de las empresas de al menos revisar-repensar modelos de negocios, sino en muchos casos directamente reconvertirse.

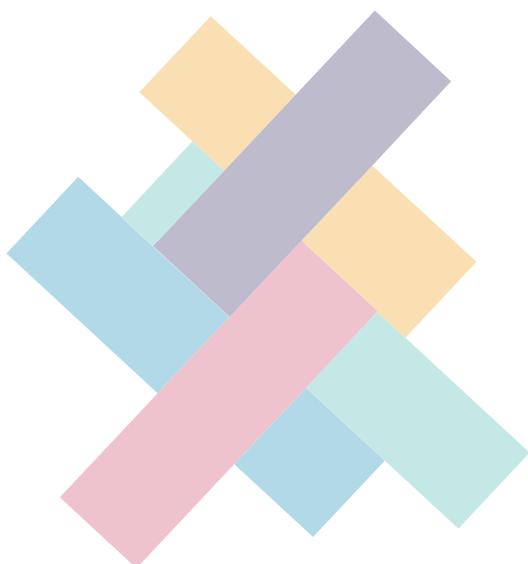
Si bien en Uruguay no ha habido un corte en el sistema productivo y de suministros,<sup>12</sup> ni tampoco del sistema de pagos, el impacto de la caída de la demanda, tanto interna como externa, es de una magnitud preocupante para algunos sectores de actividad.



<sup>12</sup> Como sí ocurrió en el caso colombiano, por ejemplo, donde las cooperativas vienen jugando un rol clave en el suministro de alimentos y otros bienes y servicios esenciales en la crisis actual. No obstante, en Uruguay vale mencionar el compromiso, en particular a texto expreso del cooperativismo agrario, de garantizar la cadena de suministros en el país durante la pandemia, en particular de alimentos básicos.

En este sentido, un breve recorrido por los efectos en los distintos sectores con presencia cooperativa, muestra que:

- El sector agrario ha seguido operando con cierta normalidad, pero sobre todo sentirá efectos desde la demanda externa como se viene registrando en las exportaciones.
- A su vez, por ejemplo, para muchas de las SFR que operan en ciertos rubros fundamentalmente destinados al mercado interno, la caída de la demanda doméstica puede ser un problema.
- El impacto en las entidades financieras vendrá, al menos, por el aumento de la morosidad así como por un descenso en las colocaciones líquidas.<sup>13</sup>
- Mientras que en el sector seguros no se visualizan grandes cambios, al menos desde la principal cooperativa en este sector.



- El comercio vinculado a las cooperativas de consumo tuvo efectos diversos, con cambios en las pautas de consumo que en algunos casos llegaron para quedarse (ver Recuadro III.1), sumados a niveles de consumo vinculados a la situación de aislamiento físico, al tiempo que, finalmente, la caída del poder de compra seguramente impactará en el corto y mediano plazo.
- Algo similar le ocurre a las cooperativas de trabajo en general por el lado de la demanda interna, principal destino de su producción. En este caso, de los múltiples rubros donde actúa el cooperativismo, hay algunos sectores que fueron más golpeados que otros por el aislamiento, claramente transporte (ómnibus y taxis), constructoras y ramas afines, bares, entidades educativas;<sup>14</sup> rubros que suman alrededor de 40% de este tipo de cooperativas activas en el BPS, y a los que deben sumarse otras actividades afectadas también.<sup>15</sup>
- En las cooperativas sociales, a su vez, se suman las dificultades fiscales enfrentadas por el sector público, principal demandante del 90% de ellas. En la coyuntura, se han dado muchos contratos parados, y no únicamente en el caso de las sociales.
- El artístico, en particular, es un sector muy golpeado por la pandemia, y aquí también se suma la incertidumbre sobre la capacidad de los organismos públicos, en muchos casos, principales contratantes de su masa de socios/as.

13 Según la presentación “Perspectivas coronavirus” del Instituto Desarrollo Cooperativo (IDC).

14 A partir de entrevista al Presidente de FCPU en La Diaria, 6/7/2020, Suplemento Día internacional de las cooperativas: 7.

15 Al respecto, considérese que si bien el sector cooperativo no tiene mayor presencia en materia de hoteles y demás infraestructuras de turismo en el país, la caída del mismo afecta a varias actividades vinculadas, desde la gastronomía, pasando por la logística hasta incluso el financiamiento ya sea a hoteles y similares o a familias. En definitiva, cuando cae el turismo, afecta a toda una serie de empresas satélites, en algunos casos cooperativas.

## 2. Aceleración en el uso de las TIC

El encierro promovió un mayor uso de TIC tanto para el entretenimiento, como para el teletrabajo y el consumo online.

Como contracara, afecta y desafía la gobernanza de las empresas, sus modelos de gestión y conlleva también a revisar-repensar y en muchos casos reconvertir el modelo de negocios.

Ambos aspectos serán temas ampliamente tratados en el resto de este informe.

## 3. Nuevas formas de organizar la vida, el trabajo y el consumo

El proceso está en curso y es profuso en sus impactos como veremos en el próximo capítulo a partir de las opiniones de distintos actores vinculados a los distintos tipos de cooperativas y otros actores calificados y hacedores de políticas.

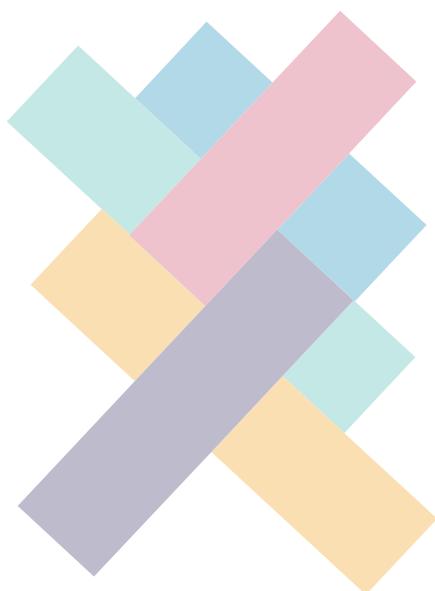
Lo cierto es que también por esta vía, los efectos de la pandemia, llevan en muchos casos a la necesidad de revisar-repensar o reconvertir los modelos de negocios.

Así por ejemplo, “los servicios de transportación, turismo, médicos, limpieza, domésticos, mantenimiento, comercio y centros comerciales serán afectados por la necesidad de distanciamiento físico, la translocalidad y la virtualidad. Deberán articularse nuevos modelos de negocios y nuevas relaciones y condiciones laborales” (Pantojas 2020: s/n).



Al respecto, recientemente el presidente de la FCPU, Walter Zurdo, planteaba que “Todas las cooperativas dicen lo mismo: que es como abrir una nueva veta de negocios bajando costos para paliar la situación, pero después de que se vuelva a la famosa normalidad se verá si los explotan o no”.<sup>16</sup> O bien en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, para las cuales el IDC en su presentación “Perspectivas coronavirus” plantea que “En este marco tan restrictivo las CAC’s deberán trabajar en los próximos meses, barajar y dar de nuevo: las reglas del juego han cambiado de manera drástica. En este escenario no existe una “receta” única para todas las cooperativas, su margen de acción dependerá de [su situación en ciertas] variables” claves del negocio financiero.

Una aproximación a estas nuevas formas de organizar la vida, el trabajo y el consumo, que dan cuenta de algunos de los procesos más importantes generados por la pandemia y el aislamiento físico, se presentan en los siguientes recuadros III.1 y III.2.



16 En entrevista con La Diaria, 6/7/2020, Suplemento Día internacional de las cooperativas: 7.

### **“Potenciales efectos de esta pandemia en las empresas y en el comportamiento del consumidor”**

Esta pandemia ha instalado el miedo en la sociedad y la necesidad de aislamiento para sobrevivir. Se producen cambios en las prácticas sociales y en los simbolismos de consumo. Ya no puede exhibirse “lo bueno que uno tiene”, la visibilidad social pierde trascendencia, cobrando mayor espacio la estandarización. Esto afecta a las marcas que trabajan la diferenciación, y que viven de la visibilidad social (ropa de marca, autos de alta gama, etc.).

La pandemia impacta en el crecimiento de la demanda de artículos de higiene y tecnológicos, a la vez que disminuye el consumo de bienes de visibilidad social.

Las grandes superficies repletas de personas se tornan inseguras, ya los shopping dejan de ser un lugar de encuentro, un lugar de paseo, de pasar el rato. Cobran entonces relevancia los pequeños establecimientos que atienden a pocas personas. Pasa a ser un arma estratégica aún más destacada el contacto con el cliente que poseen las MIPYMES. Se cambia lo masivo por el minimalismo comercial.

El teletrabajo se transforma rápidamente en una alternativa laboral. Esto genera otro tipo de relaciones laborales y familiares que deben ser atendidas. Las personas deben estar en su casa, por tanto deben trabajar, estudiar y pasar allí su tiempo de ocio. Cambian las lógicas internas del funcionamiento del hogar. Hay varias personas al mismo tiempo utilizando tecnología, se requiere mejor conectividad y más aparatos. Se hace entonces necesario mejorar la tecnología para el entretenimiento y para el trabajo.

La distancia física impacta fuertemente en el sector del transporte (terrestre y aéreo), en las oficinas, en las escuelas y universidades, en las grandes superficies comerciales.

El minimalismo comercial se articula con las “macro manzanas”. Es decir, una zona determinada atendida por diversos micro negocios (la tienda de barrio) que cubren las necesidades de esa comunidad. Cambia entonces la forma de contactarse con los clientes.

Lo que antes era un diferencial empresarial, como el servicio de entrega a domicilio, deja de serlo y pasa a ser necesario para la supervivencia empresarial. Al igual que el comercio electrónico. América Latina presentaba una gran desconfianza en el uso de internet para la compra-venta. Esta situación implantó la necesidad de utilizar el comercio electrónico como única opción de intercambio. Nuevamente, lo que antes era un diferencial empresarial se transforma en supervivencia.

Uruguay en particular ha sido declarado por la Unión Europea como el único país de América Latina al que se puede viajar. Esto impactará en el sector turístico y también en los dispositivos sanitarios.

#### **El empuje del coronavirus en la experiencia de compra**

De la mano con lo que plantea Páramo, las grandes superficies, en particular los supermercados, presentan nuevas barreras para el consumo debido a la pandemia. A los cambios ya ocurridos en los últimos años, donde el consumidor tenía más trabajo a la hora de comprar (llevar su bolsa, embolsar sus productos, facturar sus compras y pagar) se le suma los nuevos requisitos/hábitos que complejizan el proceso de compra: ingresar al local obligatoriamente con barbijo, mantener distancia entre las personas, no tocar los productos en las góndolas, permanecer en el local el menor tiempo posible, solo una persona haciendo compras para una o más familias, ingresar sin niños y niñas.

Al respecto Dinorh Margounato<sup>17</sup> plantea que antes para comprar había una única opción y era presencial. Pero, hoy existe la opción digital, que ahorra gran parte del ya mencionado trabajo del consumidor. Igualmente si bien se entiende que esta nueva forma de comprar irá en crecimiento y cada vez más virtual, el planteo es que la compra física no desaparecerá (tal como no desaparecieron el cine, el teatro, la radio, con la aparición de la televisión).

17 Especialista en marketing y comercio electrónico, citada por Langleb en La Diaria, 2020: 30.

Con la pandemia, según el estudio de Monitor de impacto en familias correspondientes a junio (Equipos Consultores), se mantuvo e incluso creció para los supermercados el consumo de bienes no durables relacionados con higiene y alimentos y se prevé se mantenga esta tendencia para los próximos meses. En Uruguay entra ahora también Mercado Libre como posibilidad de comprar productos de supermercado, lo que agrega competencia entre lo físico y lo virtual.

A su vez se observan hábitos que cambian en el consumidor uruguayo, aumenta un 50% el cocinar en casa, aumenta también la costumbre de las reparaciones caseras y la limpieza del hogar<sup>18</sup> (sondeo Corona Tracking-uy de Radar).<sup>19</sup> Esto repercute en los surtidos realizados en el supermercado. Aumentó también la venta de frutas y verduras en el Mercado Modelo durante la pandemia.

Eyherabide de Larsen señala que durante la pandemia se identificaron cuatro grandes cambios en el comportamiento de las y los consumidores: mayor búsqueda de seguridad y bienestar, aumento del consumo digital y la hiperconectividad, mayor exigencia por parte de los consumidores<sup>20</sup> y especial atención respecto a la conciencia social. Y esto, según Oberlander, son tendencias que se acentúan conforme pasa el tiempo. Un punto no menor es el hecho de que cada vez más cobra importancia la “prueba social” donde la compra se basa en recomendaciones de terceros más que en el discurso de la marca. Por lo que la recomendación es invertir en publicidad útil, aquella que enseña a usar el producto o que permite visibilizar porque “mi vida será más fácil con él”.

Retomando lo dicho al inicio respecto a las compras en los supermercados, cada vez las mismas se hacen más ingratas y complicadas. No obstante, las grandes superficies no promueven en gran medida la alternativa online, ya que se pierden las compras por impulso, facilita la comparación de precios, y pierde posibilidad la diferenciación por experiencia de compra. A pesar de esto las generaciones más jóvenes, que están acostumbradas a investigar y experimentar virtualmente, valorarán más este tipo de opciones de compra.

*Fuente: Resumen propio del conversatorio a cargo del Prof. Dagoberto Páramo<sup>21</sup> y del artículo de La Diaria: “Un carrito lleno de vueltas”. Macarena Langleb. 04/07/2020: 30-31.*

18 Y se podría agregar aquí que también los cambios en la dinámica del hogar y la reducción de la circulación de personas y el distanciamiento físico, redujeron la contratación de servicios domésticos de cocina, cuidados y limpieza, en algunos casos generando desocupación y en otros envíos al seguro de paro en un sector muy vulnerable de la población.

19 Gonzalo Eyherabide, director y socio de la agencia Larsen. Radar realiza esta encuesta a 600 montevidianos cada semana para saber cómo viven la pandemia (miedos, sensaciones, cambios en sus costumbres, etc.).

20 La compra se vuelve más racional, se comparan precios y se establecen prioridades.

21 Docente colombiano de Comportamiento del Consumidor. PhD en Ciencias Económicas y Sociales con énfasis en Gestión de Empresas (Universidad de Ginebra); Maestría en Gestión Internacional (Universidad Católica de Lovaina-La-Nueva, Bélgica); Maestría en Management (Tulane University, EEUU); Licenciado en Marketing (UNEVMAC, México). Profesor Asociado de marketing, Escuela de Negocios (Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). Investigador y consultor empresarial. Ha publicado 32 libros de marketing, investigación, administración y literatura.

# 4



---

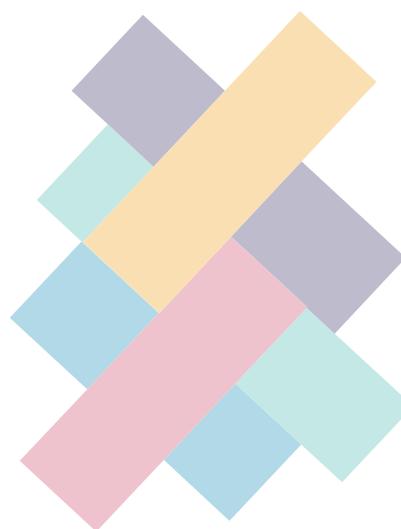
## DESAFÍOS DESTACADOS POR TIPOS DE COOPERATIVAS ANTE LA CRISIS

---





En este capítulo, a partir de las entrevistas realizadas, se establecen una serie de aspectos priorizados por las y los entrevistados, sobre los desafíos en el marco de la crisis actual según cada tipo de cooperativas, agrupados en aciertos (aquellas fortalezas del propio sector que permiten enfrentar de mejor forma la crisis, así como aspectos del entorno que facilitaron la situación), problemas (aquellas debilidades del sector, así como aspectos del entorno que dificultan la situación) y desafíos (oportunidades y amenazas visualizadas).



20 La compra se vuelve más racional, se comparan precios y se establecen prioridades.

21 Docente colombiano de Comportamiento del Consumidor. PhD en Ciencias Económicas y Sociales con énfasis en Gestión de Empresas (Universidad de Ginebra); Maestría en Gestión Internacional (Universidad Católica de Lovaina-La-Nueva, Bélgica); Maestría en Management (Tulane University, EEUU); Licenciado en Marketing (UNEVMAC, México). Profesor Asociado de marketing, Escuela de Negocios Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). Investigador y consultor empresarial. Ha publicado 32 libros de marketing, investigación, administración y literatura.



## Cooperativas Agrarias (CA)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>Cooperativas como agentes de desarrollo local sobre todo en el interior.</p> <p>Llegada a más socios en el interior, posibilidad de agilizar y aumentar los encuentros, gracias al uso de la tecnología por necesidad.</p> <p>Buena coordinación para elaboración de protocolo sanitario para cosechas.</p> <p>Mercado Modelo se adecuó rápidamente a la situación sanitaria y aumentaron las ventas en ese rubro.</p> <p>Creación de unidad comercial para trabajar en la intercooperación. Acuerdo CAF - FUNSA COOP.</p>	<p>Previo al COVID-19 ya había una situación complicada en el sector agrario.</p> <p>El sector cooperativo agrario uruguayo comparte los problemas del cooperativismo a nivel mundial: los cambios en los negocios agropecuarios.</p> <p>Envejecimiento relativo de socios y recambio generacional con valores y necesidades nuevas.</p> <p>Este tipo de cooperativas necesita capacitación en gerencia de alto nivel para competir en el mercado y esa demanda no ha podido ser atendida.</p>	<p>Aumentar la descentralización y la participación por medio de las TIC.</p> <p>Normativa que acompañe esta posibilidad.</p> <p>Adecuación a nuevas restricciones sanitarias.</p> <p>Intercooperación. SÍCOOP.<sup>22</sup></p> <p>Formación continua. Atender las especificidades de cada cooperativa.</p>

<sup>22</sup> Sistema de Intercooperación que promueve la formación de cadenas de valor y la intercooperación entre distintos tipos de cooperativas bajo un formato donde intervienen cooperativas ofertantes, cooperativas de consumo comercializando, cooperativas de ahorro y crédito financiando, donde también interviene el INACOOOP.

## De los ACIERTOS

---

La actividad agrícola se mantuvo en la época de pandemia. Se coordinó el protocolo sanitario para la zafra de cosecha con la CAF y el Ministerio y funcionó muy bien. La premisa fue “no podemos dejar de trabajar”.

Las CA se constituyen en agentes de desarrollo local sobre todo en el interior. Durante la pandemia fueron el centro donde se organizó la solidaridad. Las acciones laterales que se desarrollan entorno a esas cooperativas son significativas.

La tecnología que llega por necesidad es entendida como una oportunidad de aumentar la descentralización y la participación. Facilita la llegada a más socias y socios en el interior, y brinda posibilidad de agilizar y aumentar los encuentros. Como efecto colateral de la pandemia se impusieron las TIC en las personas más reticentes. Si bien en lo que refiere a gobierno participativo se funcionó bien, hay instancias presenciales como las visitas a los predios, que se entiende que no pueden ni deben sustituirse.

Por parte de la CAF, el trabajo de articulación con el Estado es permanente, por lo que han tenido contacto con las autoridades cooperativas y del Estado durante la pandemia para hacer seguimiento de la actividad. Entienden que la respuesta ha sido buena, aunque sea en un escenario de incertidumbre.

La CAF ha generado una unidad comercial para trabajar en la intercooperación, concretando un primer acuerdo, bien evaluado por las partes, entre CAF y FUNSACOO, donde se eliminó la intermediación y ambas partes resultaron beneficiadas.

## De los PROBLEMAS

---

La situación económica complicada para las CA viene de 2014 (aumentan los costos y baja el precio de venta, esto baja la utilidad de los productores que demandan menos a la cooperativa). Previo al COVID-19 ya había una situación complicada en el sector agrario, particularmente relacionada a la sequía. Salvo ganadería vacuna, el resto de las actividades se encontraban con un marco externo complejo.

Se da en el campo, según manifiestan los entrevistados, un fenómeno de envejecimiento relativo de las y los socios al que se suma un problema con el relevo generacional.

El comienzo de la pandemia coincidió con la cosecha de soja, maíz y granos, por lo que se debió por parte de las agrícolas, generar planes de contingencia a las cosechas.

Las CA de mayor tamaño desarrollan la actividad en un mercado altamente competitivo, donde las empresas invierten en capacitación permanentemente, la demanda de capacitación en alta gerencia ha sido un problema para estas cooperativas que no siempre ven atendida su demanda en formación.

En cuanto a las cooperativas más pequeñas vinculadas al INC, al haber entrado en pausa la intervención de los equipos técnicos del Instituto, se visualizó un aumento de conflictos sociales entre integrantes de las cooperativas. Cuestiones que en el marco de lo presencial eran trabajadas junto a INC, desde el área de trabajo social y manejo de grupos.

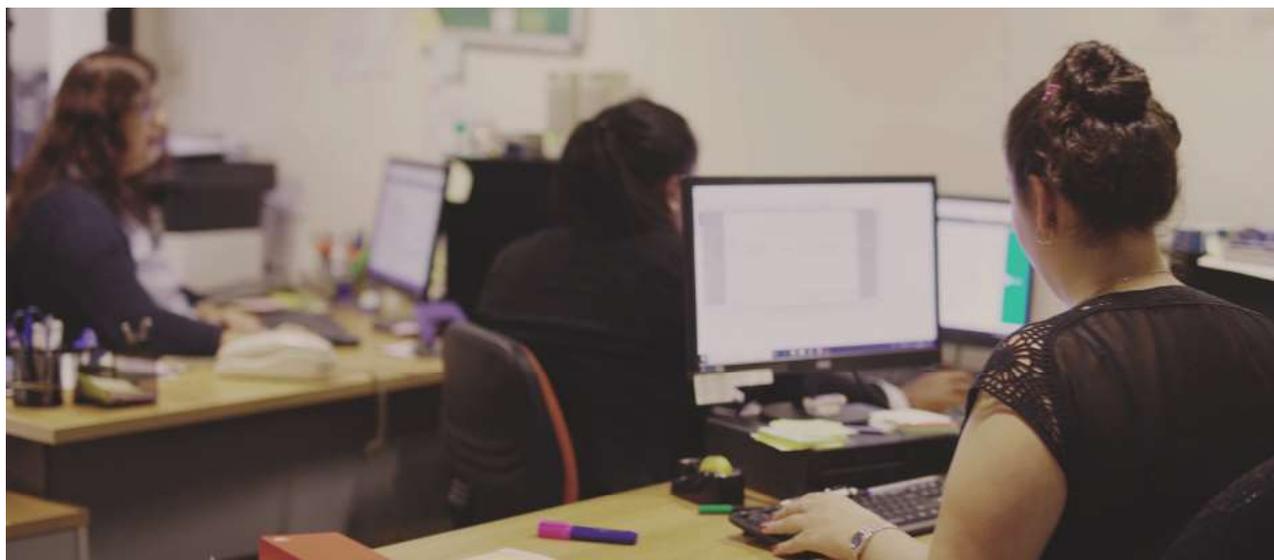
## De los DESAFÍOS

---

Se estima que las restricciones sanitarias van a perdurar incluso cuando se controle la situación, y eso promueve desafíos en lo que refiere al transporte, a los protocolos en el manejo de galpones, empaquetado, manejo de mercadería, etc.

La virtualidad en la gestión democrática, que ha demostrado para este sector ser beneficiosa (aunque no sustitutiva sino complementaria de la presencialidad, como se verá luego) debe acompañarse de normativa que valide y garantice estas instancias. Esto también plantea el desafío de virtualidad bien manejada, que no derive contrariamente a lo esperado en centralización, “en lo rural la conectividad no siempre es fácil...”

El uso de las TIC facilita y promueve la intercooperación, en la que ya se viene trabajando. El desafío es lograr negocios entre cooperativas que sean beneficiosos para las partes, plantean que es más fácil cooperar cuando no hay dinero en juego, pero el desafío es buscar la manera de que los números cierren. El SÍCOOP se visualiza como una herramienta valiosa en este sentido.



## Cooperativas de ahorro y crédito (CAC)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>Uso de la tecnología ya instalado.</p> <p>Capacidad rápida de adaptación a la situación.</p> <p>Buena liquidez, lo que permitió sostener la situación.</p> <p>Respuesta rápida a las y los socios: el impulso fue de socorrer a los asociados, luego la AIN acompañó la iniciativa.</p> <p>Buena respuesta de las políticas públicas (flexibilidad en el seguro de paro, SIGA, AIN).</p> <p>Se abre oportunidad de llegada a más socios/as vía TIC.</p>	<p>Horarios de atención limitados.</p> <p>La pandemia deja al descubierto las necesidades que ya existían.</p> <p>Ley de inclusión financiera.</p> <p>Cayó un 60% de la colocación en general y se estima aumento en la morosidad.</p> <p>Falta de acuerdos intercooperativos.</p> <p>Falta confianza al interior del sector cooperativo para lograr la intercooperación.</p>	<p>Incorporación de tecnología a nivel usuarios.</p> <p>Reformulación de negocios, aprovechando las TIC y el diferencial cooperativo.</p> <p>Apostar a la intercooperación para aprovechar oportunidades que surgen.</p> <p>Oportunidad de llegar e involucrar a los jóvenes.</p> <p>Apostar a la posibilidad de que las CAC puedan manejar el ahorro vía depósitos para prestar no sólo a consumo sino a créditos productivos.</p> <p>Cooperativismo autosustentable.</p>

## De los ACIERTOS

---

Las CAC se adaptaron rápidamente a la situación generada por la pandemia, tanto a los requisitos sanitarios como al uso de la tecnología, la que estaba instalada en este sector. Contaban con buena liquidez, lo que permitió sostener la situación y dar una respuesta rápida a las y los socios. Otro punto a favor que permite sostener la situación es la masa de socios, ya que mayormente son empleados y empleadas públicas y jubilados, quienes tienen un ingreso fijo y estable. En los casos donde se trabaja con otro tipo de asociados hubo que otorgar más préstamos y se presentó un aumento en la morosidad.

El uso de las herramientas informáticas permitió la continuidad en el funcionamiento, tanto con los y las socias como a nivel orgánico, en la toma de decisiones. Los consejos directivos pudieron seguir funcionando y a la vez se constató mejora en la participación por parte de las mujeres, ya que se abre la posibilidad de participar desde la casa.

Por otra parte las políticas públicas acompañaron la iniciativa de las CAC en cuanto a la flexibilidad en los créditos, la posibilidad de utilizar el seguro de paro parcial, etc.

## De los PROBLEMAS

---

La pandemia deja al descubierto las necesidades que ya existían. Uno de los problemas que enfrenta este sector para poder dar respuesta al resto del sector cooperativo se vincula con la normativa y la dificultad en el manejo del dinero de los y las socias, donde solo puede capitalizarse la cooperativa, y no captar ahorros de sus socios para poder prestar.<sup>23</sup> Debido a las normas de Basilea que adopta el país, la posibilidad de contar con un banco cooperativo se la entiende descartada.

En cuanto a políticas públicas, si bien este sector no se ve afectado directamente, la Ley de inclusión financiera puede generar problemas en el funcionamiento y las retenciones de sueldos. Esta ley, a pesar de que tuvo modificaciones favorables en lo relativo a las CAC incidió, según los entrevistados, en el encarecimiento del crédito.

Un problema que trae la pandemia es el aumento en las tasas de interés debido al riesgo. Cayó un 60% de la colocación en general, no porque baje la cantidad de socios sino porque baja el contacto de éstos con la cooperativa. El envejecimiento de los socios puede implicar un problema para el pasaje de los procesos a TIC, ya que se encontrarán con una brecha digital en los usuarios que no es fácil de controlar y reducir por parte de las CAC, como para aumentar el contacto de los socios con la cooperativa por medios tecnológicos.

Se visualiza falta de acuerdos intercooperativos, en parte debido a que las CAC no cuentan con niveles de recursos suficientes para prestar dinero a otras cooperativas del ámbito productivo o para vivienda. Por otra parte, a esto se suma que no se comparten datos para mejorar el sector de CAC, plantean que falta confianza a la interna del sector para cooperar.

## De los DESAFÍOS

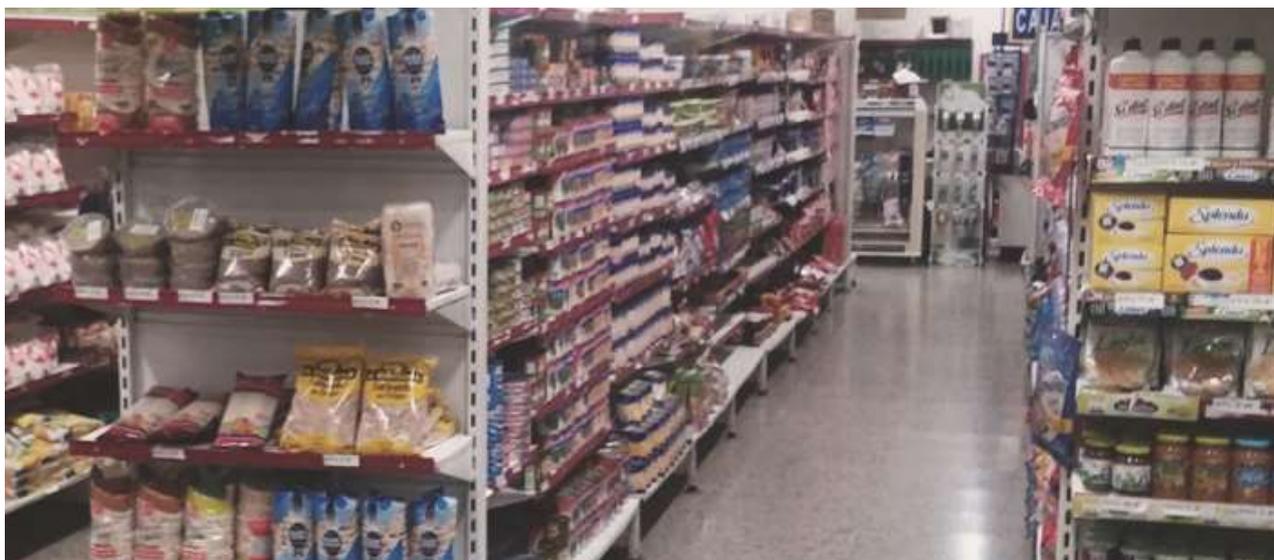
---

Filosóficamente, varios de los entrevistados -no solo de este tipo cooperativo-, plantean que el sector cooperativo no debería depender ni del Estado ni de las políticas públicas. Si una cooperativa tuviera necesidad de crédito, una CAC debería poder otorgárselo. Sin embargo esto es un desafío a largo plazo ya que la normativa vigente complejiza esta posibilidad.

El que se haya instalado con fuerza el uso de TIC abre la oportunidad de llegar a más socias y socios, particularmente jóvenes. Es necesario un replanteo del negocio incorporando la tecnología, innovar buscando el contacto remoto, nuevas formas de pago, apostar a lo virtual. Pero en este foco en lo virtual creen que no debe descuidarse, o al contrario, debe reforzarse el relacionamiento con el socio haciendo visible el diferencial cooperativo, que radica en lo humano, en el vínculo y la solidaridad.

Un desafío importante a la interna del sector cooperativo es el cambio de imagen de las CAC, que se visualicen como una herramienta útil al cooperativismo y no como una organización con fines lucrativos.

23 Este problema es diferente ante la posibilidad de intermediación financiera, que únicamente la tiene la cooperativa FUCEREP, controlada por el Banco Central del Uruguay, BCU.



## Cooperativas de consumo (CC)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>Rapidez de adopción de medidas sanitarias.</p> <p>Aumento de ventas.</p> <p>Rapidez de reestructuración del negocio acorde a las nuevas necesidades.</p> <p>Intercooperación para logística.</p> <p>Solidaridad emergente.</p> <p>Aumenta el vínculo con la comunidad.</p>	<p>Cambió la gestión y la organización del trabajo.</p> <p>Necesidad de financiamiento.</p> <p>La estructura logística necesaria no estaba instalada en las cooperativas.</p> <p>Padrón de socios envejecido y estable.</p> <p>Falta diálogo para intercooperar.</p>	<p>Incorporación de emprendimientos de la ESS.</p> <p>Intercooperación (SÍCOOP).</p> <p>Reforzar-ampliar las estadística sobre el sector. La información es clave.</p>

## De los ACIERTOS

---

Las CC, que nuclean aproximadamente a unas 120.000 personas, lograron reaccionar rápidamente ante la crisis, dando respuestas en tiempo y forma tanto a sus trabajadores y trabajadoras como a sus asociados. Esta capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades implicó tanto la adopción de medidas sanitarias como la reestructuración de negocio. Esta reestructuración se vinculó en la organización a la interna de las cooperativas, lo que incluyó el teletrabajo y la rotación de tareas, y también su vinculación hacia afuera, con la demanda que se vio forzada a cambiar su modalidad de consumo. Para esto último fue necesario recurrir a la incorporación de sistemas de distribución y logística, para lo que en muchos casos se contactó a otras cooperativas que pudieran dar respuesta a esta necesidad, generando así intercooperación. Esto estuvo acompañado en muchos casos de un crecimiento en las ventas, aumentando visiblemente las ventas de artículos de “supermercado”, debido en parte al acopio de las personas en un primer momento de la crisis sanitaria y a la política que llevaron adelante las CC de brindar facilidades de pago y desmarcarse del aumento de precios especulativos.

## De los PROBLEMAS

---

Un aspecto que, según los entrevistados, dificulta la incorporación de nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo es el aspecto generacional, tanto por parte de los usuarios como del personal de las CC, que cuentan en ambos casos con escasa presencia de jóvenes. Para el caso del personal, quizá vinculado al tema generacional, se ha dificultado la visualización por su parte de la necesidad de participar de programas de capacitación.

La pandemia dejó a la vista la necesidad de incorporar nuevas formas de trabajo. La estructura necesaria a nivel logístico no estaba instalada en las CC y quedó clara la necesidad de incorporar tecnologías de la información.

Si bien varias cooperativas aumentaron sus ventas, otras no, y más allá de la reorganización del trabajo, parte del personal fue enviado al seguro de paro, si bien la cooperativa se hizo cargo del complemento para que pudieran seguir cobrando el sueldo completo.

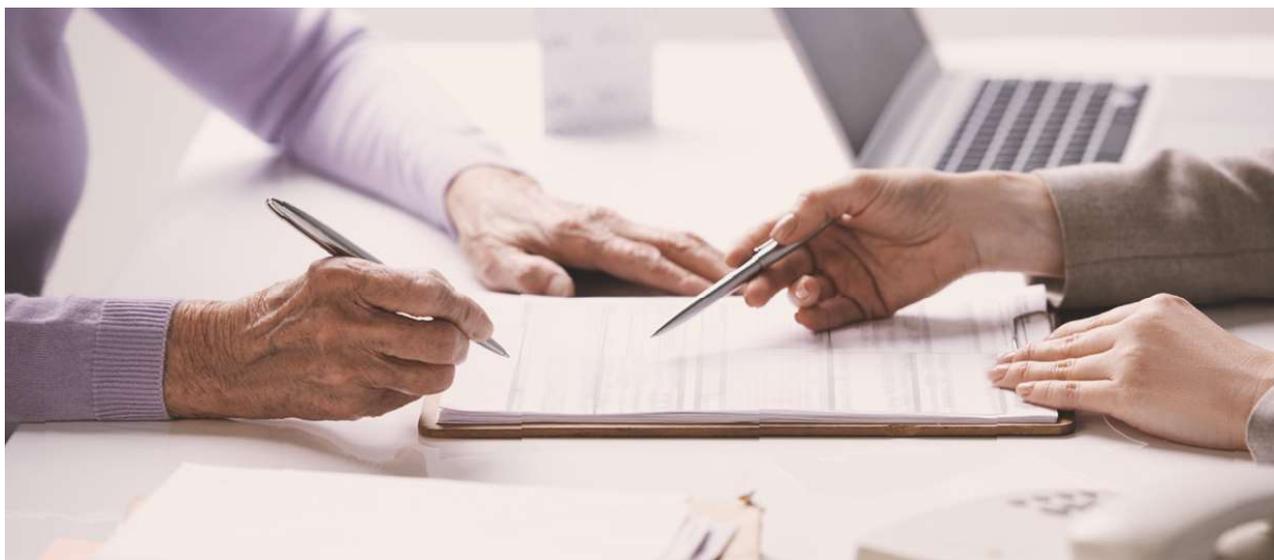
## De los DESAFÍOS

---

La pandemia abrió, por necesidad, la puerta a la distribución de productos y al comercio electrónico y, de esta forma, la posibilidad de incorporar jóvenes a las CC renovando y aumentando el plantel de socios, de pensar nuevas formas de vincularse con la demanda y nuevas formas de organizar el trabajo. Para ello, queda clara la necesidad de generar planes estratégicos, de formación en TIC y en gestión cooperativa.

Se visualiza la intercooperación como ruta de salida. Crecer y cambiar de la mano de otras cooperativas. Lo que implica vencer las barreras de la desconfianza, compartir información y mejorar las estadísticas del sector (CC efectivamente existentes, su desempeño económico, número, perfil y movilidad de socios, cuánto representan en el mercado, etc.), así como pensarse como aliadas estratégicas, con base sólida en la solidaridad como valor. Surge en las entrevistas rápidamente el SÍCOOP como vehículo para esa intercooperación.

Otro desafío, según los entrevistados, es reposicionar la imagen y rescatar el diferencial cooperativo ¿las CC deben funcionar igual que los supermercados? ¿cuál es su diferencial además del precio de venta? ¿cómo se incorpora el comercio justo en esta ecuación?



## Cooperativas de seguros (SE)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>Buena infraestructura tecnológica.</p> <p>Rápida conversión al teletrabajo vía VPN ("la oficina en casa").</p> <p>Quedó demostrado que a la cooperativa le importan las personas.</p> <p>Fuerte compromiso por parte de sus integrantes con la cooperativa.</p>	<p>Escasez de profesionales formados en seguros dentro del sector cooperativo.</p>	<p>Regulación del teletrabajo.</p> <p>Diferencial cooperativo basado en la cercanía y las relaciones interpersonales.</p> <p>Formación de profesionales especialistas en seguros.</p>

## De los ACIERTOS

---

La cooperativa más grande que representa por su peso al sector de seguros en el país, vincula cerca de 400 personas. Por las características del modelo de negocio y del perfil de sus integrantes rápidamente pudo reconvertir al 100% de los trabajadores de oficina al teletrabajo, bajo el sistema VPN (“la oficina en casa”). El manejo de TIC pudo haber requerido adecuación, pero no fue obstáculo ni novedad. Tampoco lo fue para la gobernanza participativa, donde se mantuvieron los espacios de toma de decisiones sin inconvenientes.

Para el trabajo en campo se generaron rápidamente protocolos para atención de siniestros, con la premisa de cuidar al personal. Por lo que el servicio se mantuvo y la cooperativa siguió trabajando.

De las experiencias aprendidas queda claro el fuerte compromiso de la cooperativa con sus integrantes, así como de las personas con ella. Se está realizando una sistematización de lecciones aprendidas para convertirlas luego en políticas de la cooperativa. “La gente se sintió cuidada y cuidó a la cooperativa”, quedando marcado un estilo de trabajo.

Se rescata la buena infraestructura tecnológica que presentaba el país al momento de la pandemia, así como la propia cooperativa, y todo lo que ello posibilitó.

## De los DESAFÍOS

---

Una visión compartida a lo largo de las entrevistas es que el teletrabajo llegó para quedarse, por lo que, plantean, habrá que reglamentar esta modalidad de trabajo para que no se convierta en un trabajo 24-7 (24 horas al día, los siete días de la semana).

Si bien no se ha analizado aún a nivel de la cooperativa el tema de los principios y cómo estos se han visto afectados por la pandemia, uno de los valores a destacar y que se entiende que surgió rápidamente y funcionó acertadamente, fue la solidaridad.

Como desafío se visualiza el cómo mantener el diferencial cooperativo, el ser una empresa de cercanía, “de estar”. Se generarán nuevas relaciones interpersonales a distancia que deberán ser atendidas de algún modo.



## Sociedades de Fomento Rural (SFR)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>Organización referente a nivel local.</p> <p>Mayor llegada a socios, agilidad y número de encuentros, gracias al uso de la tecnología.</p> <p>Buena coordinación para elaboración de protocolo sanitario para cosechas.</p> <p>Mercado Modelo se adecuó rápidamente a la situación sanitaria y aumentaron las ventas en ese rubro.</p> <p>Mayor empoderamiento de la mujer en los espacios de toma de decisiones.</p>	<p>Previo al COVID-19 ya había una situación complicada en el sector agrario.</p> <p>Envejecimiento relativo de socios y recambio generacional con valores y necesidades nuevas.</p> <p>Se suspendieron los proyectos que estaban aprobados, los remates-feria y las Mesas de Desarrollo Rural (MDR).</p> <p>Disminución del presupuesto estatal.</p> <p>Incertidumbre respecto a políticas públicas.</p>	<p>Aumentar la descentralización y la participación por medio de las TIC.</p> <p>Normativa que acompañe esta posibilidad.</p> <p>Adecuación a nuevas restricciones sanitarias.</p> <p>Revalorizar el rol de la producción familiar y local.</p> <p>Diferenciar necesidades de la organización y necesidades de los individuos que integran la organización.</p> <p>Visibilizar el rol de la mujer en el campo.</p>

## De los ACIERTOS

---

La actividad agrícola se mantuvo-mantiene durante la pandemia.

Las acciones laterales que se desarrollan entorno a estas organizaciones vinculando la solidaridad son bastante clave, a pesar de que durante la pandemia faltó capacidad de organización, se hizo con gran desorden y superposición de esfuerzos.

Se visualiza como acierto a la tecnología que llega por necesidad, como una oportunidad de aumentar la descentralización y la participación. Facilita la llegada a más socias y socios, y brinda posibilidad de agilizar y aumentar los encuentros.

El Mercado Modelo se adecuó satisfactoriamente a la situación sanitaria y aumentaron las ventas allí. Por lo que lo que se relaciona con la huerta no tuvo baja en su actividad.

Por otro lado, se viene trabajando en generar espacios de empoderamiento en la toma de decisiones para las mujeres, donde las mismas son referentes a nivel local, y se evalúa positivamente la evolución de los mismos.

## De los PROBLEMAS

---

Previo al COVID-19 ya había una situación complicada en el sector agrario, particularmente relacionada a la sequía. Salvo ganadería vacuna, el resto de las actividades se encontraban con un marco externo complejo.

Hay un fenómeno de envejecimiento relativo de las y los socios al que se suma un problema con el relevo de las nuevas generaciones.

Las organizaciones más afectadas fueron las pequeñas, ya que las mesas de desarrollo rural no se juntaron, se suspendieron varios proyectos así como los remates. Y todo ello se suma a la sensación de una gran incertidumbre vinculada al cambio de políticas públicas.

## De los DESAFÍOS

---

Se estima que las restricciones sanitarias van a perdurar incluso cuando se controle la situación, y eso promueve desafíos en lo que refiere al manejo y transporte de mercadería. La virtualidad en la gestión democrática, que ha mostrado para este sector ser beneficiosa debe acompañarse de normativa que valide y garantice estas instancias. Esto también plantea el desafío de virtualidad bien manejada, que no derive contrariamente a lo esperado, en centralización.

Es un buen momento para revalorizar el rol de la producción familiar y nacional, así como la soberanía alimentaria, para reposicionarse en el mercado.<sup>24</sup> En lo que refiere a producción familiar otro desafío sobre el cual ya se viene trabajando es la visibilidad del rol de la mujer en la producción, “porque muchas veces trabajan igual y no tienen ningún derecho”.

En cuanto a formación, es importante generar el vínculo entre formación y anclaje. Hoy las experiencias rurales son un lugar de formación y pasaje. El desafío está en retener a las personas que se forman. Los equipos técnicos ven a la organización democrática como un peso burocrático, y eso también se relaciona, se plantea, con la formación de los técnicos.

24 Como para el resto del sector cooperativo, para reposicionarse en un mercado es muy relevante tener una política comunicacional, en particular poder llegar y tener espacio en los medios de comunicación masivo.



## Cooperativas sociales (CS)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>En algunos espacios donde el trabajo continuó se buscaron salidas solidarias priorizando a quienes tenían personas a su cargo.</p> <p>Las CS vinculadas a la construcción pudieron retomar actividades rápidamente.</p>	<p>La mayoría de las CS depende exclusivamente de los convenios que mantiene con el Estado.</p> <p>Las CS que brindan servicios (mayoría) vieron suspendidas sus actividades, debiendo recurrir a seguro de paro, incertidumbre y precariedad laboral.</p> <p>La mayoría de los servicios que brindan requieren presencialidad.</p>	<p>Pasaje acelerado e inevitable a CT.</p> <p>Identificar sectores de oportunidad.</p> <p>Reinventar el negocio y generar valor agregado.</p> <p>Generar identidad cooperativa.</p> <p>Intercooperación y posibilidad de fusión entre cooperativas.</p>

## De los ACIERTOS

---

Las CS involucran a más de 4.000 personas, mayoritariamente mujeres (aproximadamente 60%). En el marco de la pandemia se logró en varias cooperativas contemplar y generar salidas solidarias para aquellas trabajadoras que tenían personas a su cargo. Varias de las cooperativas que brindan servicios al Estado pudieron continuar trabajando (IM, MIDES, IC).

## De los PROBLEMAS

---

La gran mayoría de las CS trabaja para el Estado (90% aproximadamente), siendo éste su principal o único cliente. Esto limita en gran medida su capacidad de acción y pone en juego su autonomía como cooperativa. Existe mucha incertidumbre con las políticas generales que puedan surgir durante el nuevo gobierno. “Estamos pensando el día después, que se mantenga todo lo firmado, las licitaciones ganadas y en curso con el Estado (UTE, OSE, ANTEL), porque sino las cooperativas que dependen de un único cliente...”.

Las mujeres son las integrantes mayoritarias de estas cooperativas, por lo general “jefas de hogar, con muchos niños a cargo, mujeres mayores de 40 años donde las dificultades de buscar un trabajo son mayores, las responsabilidades, los niveles de formación son bajos y todo esto conspira bastante”.

## De los DESAFÍOS

---

Desde el MIDES se promoverá con fuerza el pasaje de cooperativa social hacia cooperativa de trabajo. Es decir, que teniendo en cuenta que las CS fueron creadas como una figura de transición, el actual lineamiento institucional es que aquellas cooperativas que transitaron por el programa y pudieron capitalizar el proceso, contratos, socios, etc. deben culminar ese proceso y consolidarse como CT.

Desde el MIDES se avizora que como parte de las secuelas de la pandemia, y por la población que involucran las CS, aumente la demanda de creación de nuevas CS, al igual que la demanda de servicios del MIDES. Por lo que queda planteado el desafío de cómo avanzar en la creación de nuevas CS y en qué condiciones. Se viene trabajando desde hace un tiempo en un estudio bastante estricto de viabilidad de las CS, así como en el proceso de su formación, que requiere su tiempo. El desafío se plantea también desde la FCPU, que la CS no se conciba solo como salida laboral, sino como salida laboral colectiva, bajo el modelo cooperativo, basado en sus principios y valores. Al decir de un entrevistado, “es un mundo difícil el del cooperativismo. La gente busca encontrar un trabajo diario y se encuentran que ésta es una nueva forma de trabajar y que eso es todo un desafío”.



## Cooperativas de artistas y oficios conexos (CAOC)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>La IM (el mayor contratante), no bajó sus contrataciones. Se negoció con los gremios pagar igual, con el compromiso del artista de realizar la actuación en el retorno a la actividad.</p> <p>Los talleristas de Esquinas siguen cobrando, muchos están teletrabajando.</p> <p>El MEC hizo un llamado a 100 artistas para dictar cursos virtuales (talleristas).</p> <p>Posibilidad de varios artistas de acogerse al seguro de paro a través de la cooperativa.</p> <p>Intergremial de las artes. Cooperación e intercambio entre CA de música, actuación y danza.</p>	<p>Se suspendieron las actividades presenciales, lo que impactó en el nivel de contrataciones del MEC en el periodo.</p> <p>Incertidumbre respecto a las nuevas políticas en cultura (MEC, programas, proyectos, Centros MEC, Usinas Culturales, MIDES, Ley de Medios, etc.)</p> <p>Bajó un 30% la facturación en general.</p> <p>El sector artístico será de los últimos en reintegrarse.</p> <p>La ley de seguro de paro no contempla las particularidades de la Ley del Artista y no cubre a todos los que debería.</p>	<p>Formación continua.</p> <p>Lo virtual llegó para quedarse.</p> <p>Participación democrática.</p> <p>Apropiación de la CA por parte de sus socios y socias.</p> <p>Aplicación de la Ley del Artista en las contrataciones de todo el Estado en todo el territorio.</p> <p>Recuperar al público en los espectáculos cuando se retome la presencialidad.</p>

## De los ACIERTOS

---

Si bien este sector sufrió fuertemente los embates de la crisis derivada por la pandemia, aquellos artistas que integran las CAOC pudieron contar con algunos atenuantes a la situación. Por un lado, la Intendencia de Montevideo (IM), uno de los mayores (sino el mayor) contratante de artistas a través de las cooperativas mantuvo sus contratos. Se negoció continuar con los contratos bajo promesa firmada de los y las artistas de realizar las actuaciones luego de retomada la actividad presencial. En lo que tiene que ver con talleristas del proyecto “Esquinas de la Cultura”, se reformularon las actividades para realizar talleres en línea, a la vez que TV Ciudad continuó trabajando.

Por otra parte, aunque el artístico sigue siendo un sector de gran informalidad y precariedad laboral, a través de las CAOC varios artistas pudieron acogerse al seguro de paro.

A nivel de políticas públicas el MEC realizó un llamado a 100 artistas para talleres virtuales. Y se generó por parte de una las cooperativas un llamado a artistas para el proyecto Arte en casa.uy, que pagaba a artistas por la grabación de un tema para difundir vía redes sociales.

La intergremial de las artes presentó proyectos al MIDES, este intercambio de experiencias y trabajo conjunto fue valorado positivamente y se espera que surjan nuevas articulaciones.

En el caso de teatro y danza, donde hay artistas en condiciones de alta vulnerabilidad, se han generado canastas y apoyos económicos, administrando dinero que provino de la IM hacia los sindicatos, donde la cooperativa no cobró la comisión por administración de los fondos. A su vez se ha bajado el porcentaje de la comisión de la cooperativa de 5% a 3% para todos los socios.

## De los PROBLEMAS

---

El sector artístico fue fuertemente afectado por la pandemia. Algunas de las cooperativas no contaban con fondos propios como para distribuir entre los socios y así mitigar la situación de crisis. Si bien muchos pudieron utilizar el beneficio del seguro de desempleo, muchos no quedan contemplados por esta ley.

El MEC disminuyó drásticamente su nivel de contrataciones a consecuencia de la suspensión de espectáculos públicos masivos. Existe incertidumbre sobre el destino de los Centros MEC y las Usinas culturales, entre otros programas y políticas públicas.

La facturación de las cooperativas disminuyó, en particular en el teatro, donde no se está facturando. Se estima que será de las últimas actividades en retornar a la presencialidad.

## De los DESAFÍOS

---

Uno de los grandes desafíos es recuperar al público, ya que aunque se habiliten protocolos y presencialidad, el miedo se ha instalado. Se planifica trabajar de forma continua y articulada con el sector turístico y en particular gastronómico. Surge entonces como desafío el trabajo intercooperativo, aunque no necesariamente entre las cooperativas de artistas.



## Cooperativas de trabajo (CT)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>Rápida adaptación de algunos rubros.</p> <p>Intercooperación como salida.</p> <p>Aumento de pertenencia de las cooperativas a la gremial.</p> <p>Visualización de la CT como salida.</p> <p>Solidaridad como emergente.</p> <p>Flexibilidad para pagos en el FONDES.</p> <p>Flexibilidad en la entrega de balances aprobados por asamblea ordinaria a la AIN.</p>	<p>Las cooperativas del transporte trabajando a pérdida o el taxi totalmente parado.</p> <p>La cadena de pagos no está cortada pero no se logran hacer efectivos los mismos.</p> <p>Retorno a la actividad, la mayoría trabajan para el mercado interno y el mercado se achicó.</p> <p>Cuidados. Los más afectados son mujeres y niños.</p>	<p>Mejora en tecnología en las cooperativas.</p> <p>Lograr que las políticas de apoyo y leyes vinculadas al sector se conozcan. Necesidad de acompañamiento.</p> <p>Agregar valor a la producción que ya se hace. Producción con calidad sanitaria como barrera de entrada a negocios del exterior.</p> <p>Alianza estratégica con la comunidad.</p> <p>Autonomía pero con incidencia en la agenda de las políticas públicas.</p> <p>Fortalecimiento gremial.</p> <p>Sostener el foco en la persona y las redes generadas. Canalizar esa solidaridad que emergió.</p>

## De los ACIERTOS

---

Las CT, si bien se vieron fuertemente afectadas por la situación sanitaria, rápidamente incursionaron en actividades solidarias tanto a la interna de la cooperativa como con la comunidad, a la vez que recurrieron a la intercooperación y a la FCPU como herramienta de apoyo. Se plantearon estrategias solidarias para el uso inteligente del seguro de paro, rotativo, con complementos, etc. Resta ver pasada la pandemia cómo quedan las CT respecto a las empresas capitalistas en lo que refiere a reintegro de trabajadores y trabajadoras que se encuentran en seguro de paro.

Se visualiza la cooperativa de trabajo como opción de salida por parte de varios colectivos autogestionarios que surgen durante la pandemia. El modelo de gestión colectiva permite utilizar los salarios como variables de ajuste cuando hay crisis, con la expectativa de repartir más y recuperar cuando la situación mejore.

Algunos rubros lograron adaptarse, como fueron el rubro gastronómico con los servicios de reparto y las cooperativas textiles que comenzaron a fabricar prendas con fines sanitarios. La incorporación de las cooperativas textiles a la Red Textil se entiende que es un acierto pre pandemia, pero le permitió reaccionar rápidamente ante la situación.

A pesar del aislamiento se evalúa que la pandemia ha generado más democracia, más vínculo gremial, intercambio entre cooperativas y sus socios y mayor participación en las instancias de toma de decisiones. “Se ha generado una movida, en la reunión virtual tuvimos como 30 cooperativas, la reunión del litoral también tuvo 20 o 30 y en la mesa hubo como 100, y si lo hacés presencial ni soñar de juntar esta cantidad”.

## De los PROBLEMAS

---

De unas 900 cooperativas de trabajo registradas, la mitad está inactiva, no necesariamente por la crisis sanitaria.

Uno de los rubros más afectados fue el transporte, tanto el colectivo como el de taxis. Las cooperativas de transporte, que son de las más grandes, en los primeros momentos de pandemia bajaron un 80% la venta de boletos y enviaron entre 800 y 1000 trabajadores y trabajadoras al seguro de paro.

Queda de manifiesto el atraso tecnológico que presentan en general las CT: “todo el sistema de tecnología pasando desde administración, vehículos, maquinarias, etc”. Tecnología necesaria para acompañar las nuevas exigencias del mercado. A lo que se suma la necesaria nivelación en el uso de herramientas informáticas vinculadas a la alfabetización digital. Esta pandemia deja al descubierto las debilidades en formación que ya existían. Así como por un lado se entiende la intercooperación como salida, por el otro se visualiza la dificultad de llevarla adelante más allá de las actividades voluntarias y solidarias. Ante esta crisis queda de manifiesto también la falta de “espalda” que genere un colchón para afrontar la situación. Aumenta entonces la necesidad de capital de giro de las CT. Si bien se implementaron algunas medidas concretas por parte de INACOOOP y AIN, lo que quedó también claro en esta pandemia según la perspectiva planteada desde CUDECOOP es que las políticas públicas no tomaron en cuenta al sector cooperativo como tal en la elaboración de PP asociadas a la emergencia sanitaria, social y económica del COVID-19.

Un caso claro es el de la exoneración especial de aportes para las PYMES (si bien por ejemplo más de la mitad de las CT son PYME) que no tuvo en cuenta a las cooperativas, y cuando se rectificó, sólo permitió integrar la mitad de las cooperativas de trabajo afectadas.

## De los DESAFÍOS

---

Existe una fuerte incertidumbre respecto a la reincorporación a la actividad en un mercado deprimido. A la vez que también hay inseguridad respecto a la política pública y el rumbo del Estado respecto al sector cooperativo.

Se plantea la necesidad de repensar y reconvertir los negocios. Cómo es el vínculo con la demanda: hay nuevos hábitos de consumo que se han instalado y exige a las CT una reformulación. Instalando la necesidad de contar con plataformas virtuales de trabajo, buscando por un lado avanzar tecnológicamente, pero sin perder el distintivo de la cercanía humana, que es uno de los diferenciales cooperativos.

El intercooperativismo surge como ruta de salida, el desafío es cómo hacerlo viable. La herramienta SÍCOOP surge entonces, nuevamente, de las entrevistas, como un pilar promotor para ello. Se plantea el desafío de vencer las barreras de la desconfianza y comenzar a trabajar cooperando, buscando sinergias y complementariedades: “En el PTI tenemos una docena de cooperativas y cuesta también la intercooperación, no alcanza con estar juntos”. La pandemia promovió el accionar colectivo y la cooperación entre las cooperativas y la comunidad, el desafío es no perder eso post pandemia. Un ejemplo de buenas prácticas, citado en la mayoría de las entrevistas, son los Molinos, que tienen una inserción fuerte a nivel comunitario a la vez que han logrado trabajar articuladamente con otros tipos cooperativos, y eso se reforzó en la pandemia. La comunidad sostiene a las cooperativas, es fundamental generar y sostener una alianza estratégica.

Otro de los desafíos planteados es el fortalecimiento de la identidad gremial, entre otras cosas para desarrollar la intercooperación. Convocar a las generaciones jóvenes a asumir responsabilidades de gobierno cooperativo. Las nuevas generaciones de socios y socias se integran a la cooperativa para obtener un ingreso, como un trabajo más, y esta actividad implica destinar tiempo y dinero.

La autonomía es otro desafío visualizado por los entrevistados. El vínculo con el Estado es complejo. Por un lado se entiende que no es bueno depender mucho del Estado, pero por otro se entiende que las empresas capitalistas ven en el Estado un nicho fundamental de acción, así como también lo es para las CT. Entonces el desafío es buscar un justo equilibrio y estar presente en la elaboración de políticas públicas.

En cuanto a políticas públicas es necesario mayor difusión de lo existente en materia de apoyo al sector que se encuentra disperso y no siempre es conocido por las cooperativas de base. También es importante generar políticas integrales con mayor impacto.

Un desafío, ya mencionado, para todo el sector, es el hecho de poder contar con una organización financiera propia y que no se dependiera del sistema financiero actual.



## Cooperativas de vivienda (CV)

ACIERTOS	PROBLEMAS	DESAFÍOS
<p>La tecnología evitó ruptura en procesos de toma de decisiones.</p> <p>Fuerte respuesta solidaria a la interna de las cooperativas como con la comunidad.</p> <p>MVOTMA aprueba la prórroga de plazos en pago de cuotas y flexibiliza los subsidios.</p> <p>Las obras no han parado, salvo en el período de licencia especial de la construcción.</p> <p>Se incluyó este año una asistente social para trabajar el tema género con las cooperativas.</p> <p>Programa de formación que mitiga la identificada "soledad de los gestores".</p> <p>Se hizo la primera compra mediante el SÍCOOP.</p> <p>Se cumplen 50 años del cooperativismo de vivienda (en particular del modelo de construcción por ayuda mutua).</p>	<p>Gran cantidad de cooperativistas sin trabajo y sin ingresos. Problemas para el pago de las cuotas. Particularmente las mujeres que además deben encargarse de crianza y no pueden salir a trabajar.</p> <p>Cuidado de personas ha complicado el trabajo de obra en las cooperativas.</p> <p>Escasez de profesionales que conozcan el modelo. Faltan técnicos que den respuestas.</p> <p>Dificultades para la Intercooperación (SÍCOOP).</p> <p>La población envejecida en muchas de las cooperativas dificulta el acceso a las tecnologías y dificulta la toma de decisiones.</p> <p>Normativa no valida las asambleas virtuales. Se dificulta la toma de decisiones.</p> <p>Incertidumbre sobre las políticas de vivienda del nuevo gobierno.</p>	<p>El cooperativismo todo tiene el desafío de mostrar su eficiencia.</p> <p>Vivienda como derecho vs vivienda como mercancía.</p> <p>Intercooperación. Fortalecer alianzas</p> <p>Coherencia político-ideológica a la interna del sector cooperativo.</p> <p>Mayor vínculo con la UdelaR. Instalar el cooperativismo en la educación.</p> <p>La vivienda como espacio de trabajo y estudio.</p>

## De los ACIERTOS

---

En lo que respecta a la pandemia se rescata la fuerte respuesta solidaria a la interna de las CV como con la comunidad, lo que refuerza la idea de importante inserción social de las CV. Esto se asocia también a la intercooperación tanto a nivel de SÍCOOP (este año se hizo la primera compra) como con organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) como el Mercado Popular de Subsistencia.

A nivel de gobernanza participativa, a pesar de contar con una población envejecida en varias cooperativas, las TIC oficiaron como herramienta facilitadora permitiendo continuar con los procesos de toma de decisiones. No obstante, se requiere de mecanismos estatutarios que validen, por ejemplo, una asamblea en formato virtual.

Las obras de las cooperativas en construcción no se frenaron, salvo en un breve período contemplando la licencia especial de la construcción. Se mantuvo un fuerte contacto con el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), el que a su vez flexibilizó los subsidios y el pago de cuotas.

Por otra parte, si bien durante el aislamiento aumentaron los problemas a nivel de violencia intrafamiliar y basada en género, este año en algunas federaciones se incluyó una asistente social para trabajar estos temas en las cooperativas.

## De los PROBLEMAS

---

De los mayores problemas derivados de la pandemia se resalta la gran cantidad de socios y socias sin trabajo y sin ingresos, lo que deriva en un problema en el pago de las cuotas. Se visualiza un problema importante para las mujeres, ya que son mayoritariamente quienes se encargan de la crianza de los y las niñas, las que a su vez no asisten a la escuela, y ello se traduce en dificultades para salir a trabajar.

Relacionado con la perspectiva de género, si bien hay una alta incidencia femenina en el cooperativismo de vivienda, la presencia femenina se diluye cuando comienza la etapa de obra. El sector de la construcción es masculino y esto hace que en etapa de obra los espacios de representación de la cooperativa se masculinicen también.

Vinculado a la construcción de vivienda, las tareas de cuidado de personas a cargo ha complicado el trabajo en obra.

Se manifiesta, como en el resto de las cooperativas ya vistas, una fuerte incertidumbre respecto al posible cambio en las políticas públicas derivado del cambio de gobierno.

En lo que refiere al gobierno democrático de las CV, la población envejecida en varias de ellas dificultan el acceso a la tecnología y por tanto la toma de decisiones, a la vez que no está prevista en la normativa vigente la validez de realizar asambleas virtuales.

Se visualizan dificultades para la intercooperación, tanto entre cooperativas de vivienda como entre los distintos tipos cooperativos. Otro punto no menor es la dificultad de contar con profesionales que conozcan el modelo cooperativo y por tanto la falta de técnicos que den respuestas.

A nivel de las cooperativas de propietarios se identifica como problema que el miedo se ha instalado a la interna de las cooperativas, la gente no sale de sus casas, no utilizan los espacios comunes de la propia cooperativa. Esto plantea el desafío de recuperar la presencialidad y, con las medidas sanitarias correspondientes, los espacios de encuentro.

## De los DESAFÍOS

---

Uno de los mayores desafíos es el concepto de vivienda, como un derecho y no como mercancía. En este sentido, el modelo cooperativo tiene el desafío de mostrar su eficiencia en un mercado muy competitivo. Para lo que cuenta con un aval de 50 años de existencia.

Si bien se resalta el rol que ocupa la tecnología en los diferentes procesos de toma de decisiones, como el haber permitido continuar con las instancias de encuentro y discusión, a la vez que se destaca el lugar que ocupó la solidaridad como sostén del accionar y de la rápida respuesta a la comunidad tanto a la interna como fuera de la cooperativa, queda el desafío de capitalizar ese esfuerzo solidario y evitar que “el día después sea igual al día anterior, pero con Zoom”. Para ello se considera muy importante mantener la Intersocial<sup>25</sup> como espacio solidario y de cooperación.

Otro desafío planteado es mantener la coherencia político-ideológica a la interna del sector cooperativo, cobrando allí un lugar importante la formación y el vínculo con la UdelaR. Esto instala el desafío en las federaciones debido a la demanda de las cooperativas, ya que se entiende por parte de los entrevistados, que las federaciones deben ser principalmente formadoras políticas y no formadoras en gestión.

Y otro desafío vinculado a la pandemia y sus derivados como el teletrabajo, implica pensar en las posibilidades que ofrecen las viviendas como espacio de trabajo y estudio. Al tiempo que se suma el desafío del vínculo con la comunidad como principio, “cada vez más las cooperativas se encierran y se enrejan, y este vínculo se va perdiendo”.

Si bien se visualiza la intercooperación como un principio básico para la salida y el desarrollo del cooperativismo, se lo visualiza con muchas dificultades en su concreción. No sólo entre distintos tipos cooperativos sino incluso entre las cooperativas de vivienda con diferente modalidad, “mucha teoría pero no compran un kilo de arroz”. La intercooperación debería permitir generar un sistema de compras que disminuya los costos.

25 Ámbito que integra la central sindical PIT-CNT, la Federación Uruguaya de Cooperativas de Ayuda Mutua (FUCVAM), la Intersocial Feminista, el Colectivo Ovejas Negras, la Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay (FEUU), REDES Amigos de la Tierra Uruguay y la Organización Nacional de Asociaciones de Jubilados y Pensionistas del Uruguay (ONAJPU).

# 5



---

## PROPUESTAS DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

---

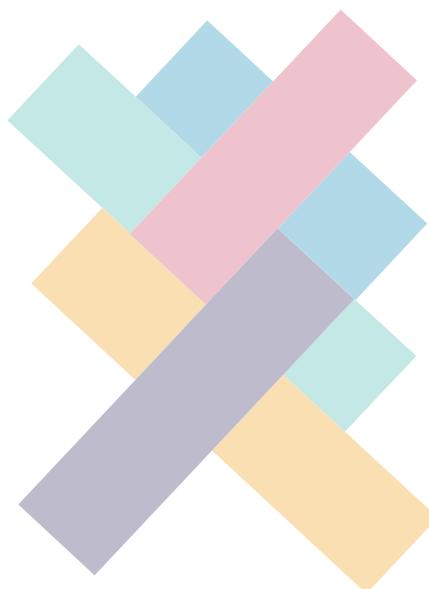




El cooperativismo tiene como particularidad una carta de principios y valores que hacen a su identidad como modelo de cara a resolver necesidades humanas y sociales bajo ciertos patrones de comportamiento (ver Recuadro V.1).

Sus principios tienen una larga trayectoria, demostrando resiliencia a través del tiempo. En situaciones de crisis, siempre viene asociado el desafío de repensarse, de visualizar qué necesidades se están atendiendo vía la cooperativa y el cooperativismo en general, y por qué vale la pena seguir haciéndolo de forma cooperativa y apostar por ello.

En ese marco, a la hora de repensarse o reimpulsarse ante una situación adversa, las rutas de salida posibles tienen en los principios cooperativos guías de caminos a seguir a partir de revisitarlos y a través de ellos visualizar cómo lograr formas nuevas y/o mejores de cubrir las necesidades para las cuales fue creada la cooperativa y atender las emergentes que la realidad impone.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Vale señalar, que si bien en este apartado nos referimos en general a las cooperativas de base, los principios se aplican también a las federaciones y confederaciones, y que por tanto, las mismas también pueden plantearse las estrategias aquí planteadas (ampliar sus socios, la intercooperación, la educación, etc.), e incluso, como ya se ha mencionado y será retomado luego, su rol es muy relevante, sino determinante, para el desarrollo y sustentabilidad del sector cooperativo y en cada uno de sus tipos de cooperativas, y ello, en más de un sentido.

---

## Primer principio: **Membresía abierta y voluntaria**

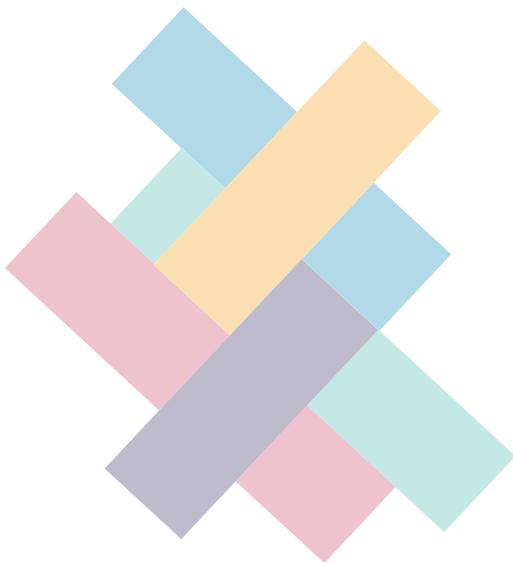
---

Principio referido fundamentalmente al acceso de las personas a las cooperativas sin procesos de discriminación, aquí también extendido a la idea de sumar socias/os o incluso de generación de nuevas cooperativas.

Al respecto, si bien no se visualizan grandes movimientos por parte de los entrevistados/as al respecto hasta el momento en Uruguay, como en otros momentos de crisis, la salida solidaria para dar cobertura a las necesidades puede tener un comportamiento expansivo, y ser una posibilidad de ampliar o profundizar el accionar con la cooperativa de la base social o bien el propio número de cooperativas en el país. Pero para ello debe tenerse una estrategia proactiva en el primer caso y de acompañamiento en el segundo.

Por ejemplo, si bien las cooperativas de ahorro y crédito tienen en primer lugar el desafío, en un mercado complejo y concentrado, de mantener sobre todo su base social actual, se visualiza la posibilidad de ampliación de socios o sobre aumento de actividad de los ya existentes. Ahora bien, como señala el IDC, en su presentación “Perspectivas coronavirus”,

Deberían revisarse las líneas de crédito, requisitos exigidos y las garantías que se solicitan ante el nuevo escenario, definiendo eventualmente nuevas líneas de negocio. Se abre la posibilidad de que las cooperativas recobren contacto con sus socios, y la oportunidad de recuperar a aquellos que hace tiempo no operan. Si brindamos una solución en esta situación de emergencia lograremos afianzar una relación duradera.



Por su parte, quizás, como en otros momentos críticos, nuevamente las cooperativas de consumo, de prolongarse la crisis económica, podrían convertirse en una solución para un mayor número de personas o bien presentar mayor penetración en la base social ya existente, por las ventajas que pueden llegar a ofrecer frente a otros tipos de comercios.<sup>27</sup>

27 Como las implementadas por algunas cooperativas durante la pandemia: posibilidad de pago en cuotas, la primera cuota a 60 días, líneas de crédito. Lo que queda ilustrado en el ejemplo que brinda una entrevistada: “Lo cuento siempre porque me causó mucha impresión, después de la crisis del 2002 hicimos una actividad en la Cooperativa Magisterial y fue un hombre a comprar un café y una medialuna y pudo pagarlo en 12 cuotas. Creo que ese es el valor que le dan los socios a las cooperativas de consumo y es este valor clave cuando no tienen dinero y vuelven los socios a las cooperativas”.

## Recuadro V.1

### Valores y principios cooperativos

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas, con antecedentes ya en lo establecido en la considerada como primera cooperativa de la historia en 1844, los Pioneros de Rochdale. La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI (Manchester, 1995) incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de los Principios y Valores Cooperativos.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

**Primer Principio:** Membresía abierta y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

**Segundo Principio:** Control democrático de los miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

**Tercer Principio:** Participación económica de los miembros. Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

**Cuarto Principio:** Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

**Quinto Principio:** Educación, formación e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas. Informan al público en general, a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

**Sexto Principio:** Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el sector cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Séptimo Principio:** Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

*Fuente: Extraído de  
<https://www.aciamerica.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (15/6/2020)*

En algunas de las cooperativas de consumo sus socios han recurrido nuevamente a las mismas, cuando les estaban resultando más atractivas las grandes superficies, sea como resultado de la necesidad o bien parte de los cambios en los hábitos mencionados en Recuadro III.1. Capitalizar ese proceso sería relevante para estas cooperativas, repensando su razón de ser como cooperativa bajo un proceso que puede ser incluso refundacional, a partir de profundizar en los valores y principios cooperativos como gran herramienta para que esas socias y socios encuentren un mejor modelo de consumo en estas cooperativas.

En el caso de artísticas, también es interesante el proceso llevado adelante por la cooperativa Cooparte, a partir del programa “Músic@s en casa”, buscando por un lado apoyo a sus socias y socios en el marco de un sector muy golpeado por los efectos de la pandemia, y por otro, difundiendo la cooperativa y así promover el aumento de los socios, que encuentran respuestas y nuevos instrumentos en su cooperativa.<sup>28</sup>

Por otra parte, podría darse el nacimiento de cooperativas de trabajo como solución a la demanda creciente de trabajo que se avecina,<sup>29</sup> proceso de mediano plazo pero que ya se avizora, en tanto varios colectivos autogestionados surgidos durante la crisis visualizan el formato cooperativo como camino de formalización. Para ello habrá que acompañar dichos procesos de forma que cuenten con un nacimiento “sano”, es decir, contemplar la formación basada en sus principios y valores, así como la viabilidad socio-económica del proyecto.



Incluso aquí, el Director General del INEFOP, planteaba que en la situación actual, soluciones desde el cooperativismo aparecen como posibilidades interesantes. En particular, situaciones de desempleo por parte de población con buenos niveles generales de formación, podrían encontrar soluciones cooperativas que ensambren esas formaciones, llevando posiblemente a soluciones y emprendimientos más potentes que la salida vía microemprendimientos separados. También sería dable pensar que esas nuevas personas que buscarán trabajo puedan complementar saberes en cooperativas ya existentes.

Finalmente, en el caso de las cooperativas de vivienda, el desafío pasa quizás más por retener y profundizar la solidaridad y pertenencia cooperativa entre socios/as. Eso ya sea en las que están en construcción o que aspiran a ello, donde habrá muchas familias con problemas para sostener los pagos (proceso del cual aún no se tiene información suficiente), o en las habitadas, donde existen varios desafíos a dar cobertura (nuevos servicios, adecuarse al tele-trabajo en viviendas no preparadas para ello, sistemas de cuidado, el pago de gastos comunes, etc.) y donde muchas de ellas ya juegan un papel clave a la interna y hacia el barrio, participando por ejemplo en grupos de compras colectivas, etc.

Todo lo antedicho queda ilustrado en la siguiente frase de uno de los entrevistados: “Un reverdecer de formas colaborativas, que repercutirá en una coyuntura favorable para lo cooperativo en un plano más genérico y lo asociativo aparece como una estrategia, pensable, posible, se alimenta una visión positiva para resolver diferentes problemáticas”.

28 Queda pendiente, para este tipo de cooperativas, solucionar la inclusión de artistas de ramas no escénicas así como la inscripción en el Registro Nacional de Artistas, que no se aborda de igual forma en todas ellas.

29 El MIDES tiene previsto, según se nos planteó en la entrevista, un aumento en la demanda de los servicios generales del organismo, así como en particular de la creación de cooperativas sociales, como herramienta de inserción laboral.

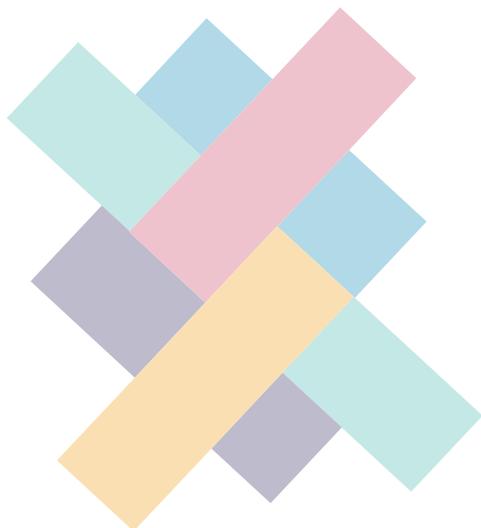
---

## Segundo Principio: Gestión participativa y democrática

---

El cual presenta importantes oportunidades pero también tensiones en esta coyuntura.

Entre los entrevistados, este aspecto se menciona particularmente en cuanto al impacto que generó el aislamiento en el fomento del uso de TIC para el desarrollo de reuniones. Por un lado, se visualiza la oportunidad que brinda el uso de TIC para fomentar la descentralización y posibilitar la participación de más socios y socias. Pero por otro, se plantea que la misma no sustituye totalmente la cercanía que caracteriza la toma de decisiones cooperativas. No obstante, es indudable y valorado, que si bien no tiene las características de la presencialidad, permite la llegada a todos los rincones del país, así como facilita la participación femenina en muchos casos.<sup>30</sup>



De lo que se trata es de combinar las metodologías, que son complementarias y no sustitutas, y que habilitan cada una, una participación de distinto tipo.

Tal como resume uno de los entrevistados:

también hay que ver lo que sucede presencial a nivel de asamblea y su diferencia en Zoom, el proceso no se puede hacer virtual, si la asamblea es determinante no se puede obturar la participación. Por otro lado, estos mecanismos han posibilitado poner a todos en el mismo plano, a los integrantes del interior y de Montevideo, que lo presencial no lo permitía.

Entre los tipos de cooperativas, quienes han destacado en mayor medida las ventajas que les ha permitido la virtualidad para la toma de decisiones están las cooperativas de consumo, las agrarias, las artísticas y las de seguros, es decir, las cooperativas que funcionan bajo modalidad de usuarios.<sup>31</sup>

Ahora bien, hay un segundo componente de este principio no particularmente destacado por las y los entrevistados, pero que resulta clave como estrategia hacia adelante, y que consiste en la propia posibilidad de participación y en democráticamente pensar las posibles salidas de cada cooperativa. En particular, de repensar colectivamente el modelo de negocios, las posibilidades y en todo caso caminos creativos de reconversión y los requerimientos que ello genera, en materia de capacitación y recalificación de los participantes, acuerdos a generar, la forma que las políticas públicas pueden contribuir, etc.

30 En este sentido, como ya fue dicho, las mujeres son las que se hacen cargo mayoritariamente del trabajo no remunerado a nivel familiar, lo que como consecuencia trae aparejado, por ejemplo, la dificultad de dedicar horas a tareas de conducción cooperativa. Por tanto, generar estrategias para la participación de las mujeres en las asambleas y órganos de dirección, como ser el uso de las TIC, es un desafío para todas las cooperativas.

31 Sobre el funcionamiento más cercano a modalidad de usuarios de las cooperativas de artistas, ver Etcheverry et al. 2018.

---

### Tercer Principio: Participación económica de los miembros

---

Habilita por un lado a contener ciertas situaciones de emergencia surgidas de la crisis vía la utilización de fondos generados. Por otro, y vinculado con lo mencionado para el segundo principio, la propiedad compartida y la gestión democrática de las cooperativas, hace que en general las fórmulas cooperativas hayan sido más resistentes en tiempos de crisis, tanto aquí como en otros países del mundo. Al respecto, en nota de prensa reciente, Alfonso Echanove,<sup>32</sup> plantea:



esto se debe, por un lado, a su propia naturaleza de economía social muy centrada en las personas y a que los trabajadores, al ser a la vez propietarios, toman decisiones con más facilidad. En una empresa en la que ahora haya pérdida de actividad, hay un choque entre el interés del propietario y el interés de los trabajadores, que es mantener el empleo, pero este choque de intereses no se produce si los trabajadores son a la vez propietarios. Los trabajadores que son dueños tienen flexibilidad para tomar medidas que, en otras ocasiones, pueden enquistarse en la negociación entre patronal y sindicatos. Influye también el arraigo al territorio, algo que se tiende a favorecer después de un shock económico como el actual.<sup>33</sup>

El modo de ajuste micro de las cooperativas, diferente al de las empresas de capital, ajustando por precio (salarios y precio de venta) más que por disminución del personal, puede aportar a una salida competitiva (al menos en el corto y mediano plazo) para las cooperativas de trabajo (y no solo) frente a sus empresas competidoras en el mercado. Procurar una salida de la crisis sin expulsión de trabajadores ni destrucción de capacidades generadas en la empresa, es parte de los objetivos de una cooperativa, y eso en sí es una estrategia según principios. No obstante, que ello sea perdurable depende de la estrategia general cooperativa hacia una dinámica sustentable en términos económico-financieros.

32 Consultor de la firma de consultoría y legal LKS Next, perteneciente al grupo Mondragón.

33 Ver: [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/mondragon-modelo-cooperativo-vasco-empresas-coronavirus\\_0\\_1354965589.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/mondragon-modelo-cooperativo-vasco-empresas-coronavirus_0_1354965589.html)

---

#### Cuarto Principio: **Autonomía e independencia**

---

En particular del Estado, adquiere un renovado desafío en la actualidad. Por un lado,

las cooperativas deben de extremar las precauciones. A la vez que son beneficiarias de las políticas públicas deben cuidar de mantener la independencia del Estado. Esto significa que la toma de decisiones debe realizarse por los integrantes de la cooperativa, en función de sus propios objetivos, intereses y modos de pensar. Solo de esta manera podrá construir su autonomía y ser verdaderas socias del Estado en la co-construcción de las políticas públicas (Martí 2020).

Por otro lado, como bien lo expresa un entrevistado: “las empresas de capital viven también de eso, la demanda de políticas públicas es natural también para las cooperativas”.

A su vez, sus particularidades y sus aportes de valor agregado social, llevan a que las políticas públicas activas y específicas hacia el sector cooperativo tengan importantes argumentos teóricos (Chaves 2012), siendo a su vez fomentadas desde la OIT en su Recomendación 193.<sup>34</sup>

Ahora bien, en particular en las últimas décadas el cooperativismo ha sido objeto de fomento público tanto por la vía de instrumentos de oferta como de demanda, de cara a ser una herramienta para procurar soluciones a situaciones de pobreza, falta de trabajo o vivienda y acceso a recursos y organización por parte de pequeños productores rurales. Ello ha generado un vínculo-dependencia con los recursos públicos evidente, y que incluso se manifiesta en la actualidad, en el marco de un cambio de gobierno, como incertidumbre por parte de ciertos tipos de cooperativas: cooperativas sociales (90% tenía hacia finales de 2019 como cliente principal organismos públicos, Robaina 2019), cooperativas de artistas (con gran concentración de la demanda hacia sus socios por parte de organismos públicos e intendencias, Etcheverry 2018), SFR, grupos de colonos de acceso colectivo a tierras, cooperativismo de vivienda.

#### **En ese marco, un actor entrevistado se pregunta: ¿aumentará la dependencia del Estado ante la crisis y aumento posible de la pobreza?**

En todo caso, la relevancia otorgada a la incertidumbre de cara al futuro mencionada anteriormente por ciertos tipos de cooperativas y las limitaciones fiscales para el apoyo público en general en el país de público conocimiento y mencionadas por los actores públicos entrevistados, plantean la necesidad de emprender un proceso de reducción de esa dependencia. Se trata de visualizar cómo readecuar lo que surgió con muchos apoyos públicos en una nueva coyuntura compleja en lo sanitario, económico y fiscal. Si bien ello por supuesto no se opone a la búsqueda de sostener y ampliar políticas de diversos tipos de apoyo al sector y a sus distintos tipos de cooperativas, tal como surge de las “Propuestas Programáticas del Cooperativismo a los Partidos Políticos” (CUDECOOP 2019).

En este sentido, nuevamente el gran desafío para lograrlo es poder encaminar estrategias de salida en el marco de la identidad cooperativa, de forma proactiva, creativa, solidaria y con procesos de formación que viabilicen esos cambios.

Es así que resulta clave repensar y potenciar el bloque de los tres últimos principios del cooperativismo. Quizás los más desafiantes y que, a partir de todo lo visto previamente, cobran hoy más relevancia, sobre todo pensando en la salida de esta situación. Y así lo entienden los actores consultados, siendo estos principios los especialmente mencionados por ellas y ellos a la hora de pensar estrategias de salida a partir de los principios.

34 R193. Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. “7.2) Las cooperativas deben beneficiarse de condiciones conformes con la legislación y la práctica nacionales que no sean menos favorables que las que se concedan a otras formas de empresa y de organización social. Los gobiernos deberían adoptar, cuando proceda, medidas apropiadas de apoyo a las actividades de las cooperativas que respondan a determinados objetivos de política social y pública, como la promoción del empleo o el desarrollo de actividades en beneficio de los grupos o regiones desfavorecidos. Estas medidas de apoyo podrían incluir, entre otras y en la medida de lo posible, ventajas fiscales, créditos, subvenciones, facilidades de acceso a programas de obras públicas y disposiciones especiales en materia de compras del sector público” (OIT 2002).

---

## Quinto Principio: Educación, formación e información

---

Vale mencionar, que la formación no necesariamente surge como planteo al consultar a los actores por estrategias de salida a partir de los principios, no obstante, al ser consultados sobre el rol de la misma, es unánime considerarla como aspecto clave. La formación y la capacitación son mencionadas como palanca para aumentar competitividad en general, pero fundamentalmente de cara al necesario replanteamiento del negocio para muchas cooperativas en el país.

Generar un proceso de planificación de la formación al interior de la cooperativa, es un aspecto clave. El PROCOP inluso procuró que ello se dé, solicitando el desarrollo de planes anuales de formación en cada entidad beneficiaria, con el fin de instalar la formación como herramienta permanente en la visión de las directivas de las cooperativas. Así, dar andamiaje y fortalecer la Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC) es clave.<sup>35</sup> Y ello tanto en materia de formación cooperativa,<sup>36</sup> como respecto a capacitación especializada en gestión, modelos de negocios, oficios, TIC, o lo que se entienda necesario. Y como se verá luego, si bien no en todas, esa preocupación surge entre entidades que han sido beneficiarias del PROCOP.

El PROCOP viene siendo y puede serlo aún más, una herramienta central en este proceso. Pero ello no implica no realizar esfuerzos internos al cooperativismo y a cada cooperativa en particular, incluso para a través de una concepción de formación permanente, tener un mejor y mayor uso de las herramientas de formación existentes, sean públicas o de las propias federaciones.

Tanto la CEFIC, como el compromiso de cada socio en la participación de capacitaciones es clave. La cooperativa debe cambiar la idea de capacitación de “gasto a inversión”, al tiempo que las y los trabajadores y dirigentes, deben tenerla presente como una opción de mejora continua, comprendiendo que en este momento ello ha pasado a ser determinante en el marco de los dos grandes desafíos socio-económicos que ha establecido la pandemia: uso de TIC y revisar-repensar y/o reconvertir los negocios. Hay cursos donde deben participar buena parte de los socios, siendo un reclamo recurrente entre los participantes de capacitaciones como lo veremos luego entre las entidades beneficiarias del PROCOP.

Aquí, vinculado al próximo principio, el de la intercooperación, también es dable pensar en la intercooperación entre las CEFIC. Así como en el PROCOP se dieron capacitaciones con varias cooperativas, también las CEFIC pueden coordinar acciones de formación territorial, sectorial o bien gremialmente.

Luego, son importantes dos aspectos: por un lado, la capacitación con perspectiva de “formación de formadores”, el replique en el resto de socios y socias de aquellos que participan de cursos específicos, para maximizar el impacto de las inversiones en formación. Pero también porque en una cooperativa debe haber solidaridad a la hora de compartir el conocimiento, que no es visto como una ventaja competitiva, sino como una forma de expandir capacidades como organización. Por otro lado, es necesario contar con más ámbitos internos para compartir experiencias, canalizar preocupaciones y muy en concreto, para pensar cambios, visualizar posibilidades de negocio en el mercado, etc.



35 Al respecto, “cuando se indaga en la posesión de una Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC), el 44,3% de las cooperativas participantes, declara que existe una al interior de su cooperativa, mientras el 32,3% no posee. Un 23,4% no responde esta pregunta. Además, el 43,7% de los y las cooperativistas que responden la encuesta, declaran que su cooperativa no realiza o financia cursos periódicamente, el 33% afirma que recibe apoyo organizacional y el 23,3% no responde a la pregunta planteada” (FCPU, 2018: 70).

36 Como señala una entidad beneficiaria del PROCOP: “Cada vez que tenemos un nuevo ingreso, creemos que necesitamos capacitarlo en sistema cooperativo y su funcionamiento. Nos dimos cuenta de eso.” (Informe de Encuesta PROCOP 2020: 22).

---

## Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas

---

Es el principio más abordado y el primero en mencionarse de cara a pensar posibles estrategias a futuro, al mismo tiempo que se dieron ciertas acciones en este sentido durante la pandemia en el sector, como se verá más adelante, que aumentan su visualización.

Así, sin visiones demasiado optimistas ni idílicas, se plantea la intercooperación como herramienta poderosa y necesaria para lograr salidas articuladas más allá del caso a caso, máxime en una coyuntura económica que, como ya fue mencionado, dificultará muy posiblemente aún más de lo normal el apoyo estatal para el sector.

Hay que tener mucho cuidado en el corto plazo de no cerrarse dentro del propio grupo (ello puede ser una “tranca”) y no visualizar el trabajo con otros, nos planteaba el Director General del INEFOP.

Ahora bien, entre las opiniones aparecen dos visiones, por un lado, quienes plantean que la intercooperación es fundamentalmente resultado de un análisis de costos y beneficios, y que los segundos deben superar a los primeros, incluyendo la dificultad del armado de las alianzas o acuerdos, donde posiblemente haya mayores costos de transacción para realizarlos entre cooperativas que entre empresas de capital. Por otro lado, quienes plantean que debe incorporarse en primer lugar el compromiso solidario y pensar la intercooperación más allá del corto plazo, como una estrategia más estructural para la sostenibilidad/ampliación del sector y de las propias organizaciones de base. Inclusive, en este sentido, se plantea que de pensarse estrictamente en el corto plazo y en ecuaciones de costo-beneficio, en muchos casos no se daría paso a procesos intercooperativos, los que no obstante, una vez en proceso, podrían generar réditos crecientes. Y en particular, en este contexto de crisis una de las entrevistadas cuestiona: “¿Cómo es la apuesta, salir todos juntos o sálvense quién pueda?”.

Al respecto, en el marco de la crisis actual, hay dos aspectos que surgen:

a) De la solidaridad en tiempos de crisis, a la solidaridad y la negociación empresarial de un modo más estructural como salida.<sup>37</sup>

Al respecto, la Presidenta de CUDECOOP planteaba en una nota reciente de prensa<sup>38</sup>: “Las cooperativas tienen que cooperar entre sí en territorio y localidad”, y mencionaba el rol clave de las grandes cooperativas existentes en el mundo que puede extrapolarse a las de Uruguay, “Intercooperemos con aquellas que en nuestro territorio tienen dificultades. Eso es lo que está planteando la ACI a nivel internacional y de la región, así como la CUDECOOP, por medio de programas específicos de intercooperación”. Aquí, por un lado, se tienen nuevos mecanismos, con plataformas digitales que habilitan mayores niveles de cooperación, por otro, el viejo desafío ya mencionado de la necesidad de que empresas tractoras puedan estimular la demanda para otras cooperativas de distinto tipo y por distintas vías, bajo una estrategia articulada. Y culmina: “La intercooperación es la salida, porque como dijo un gran sabio del sector cooperativo, el vasco José María Arizmendiarrrieta: La cooperación es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas. Las raíces de la cooperación llegan muy lejos y muestran el poder intergeneracional de reinversión y de renovación”.

37 La solidaridad del sector en tiempos de crisis y pandemia, ha ido en línea con el accionar y los valores cooperativos, desde la intercooperación para generar harina de cara a su llegada a la población más vulnerable (productores rurales ofreciendo trigo, dos molinos cooperativos procesándolo, cooperativa de ahorro y crédito financiando, y cooperativa de fletes trasladando los resultados, y subproductos derivados del proceso industrial repartido entre pequeños productores dada su utilidad como alimento de ganado), pasando por donaciones en formato de canastas de alimentos por parte de FUCAC, siguiendo por el rol histórico que asumen en las pequeñas localidades las cooperativas agrarias y SFR (por mencionar un ejemplo, la intercooperación para generar canastas por parte de asociaciones de productores en Canelones). O bien visualizando el aporte en compras colectivas y organización de ollas populares de cooperativas de vivienda o de trabajo. Y se podría continuar con el aplazamiento de los créditos por noventa días de cooperativas como FUCAC, anunciado apenas comenzada la pandemia y antes de que luego lo hicieran también las demás instituciones financieras del país. O el cumplimiento temprano y de buena forma de protocolos sanitarios por parte de cooperativas de consumo, aportando a su vez a que no se generen precios especulativos, etc. Luego también hay aportes a la interna de las propias cooperativas o bien en el marco de procesos de intercooperación. Cooperativas que complementan el cobro del seguro de paro para mantener salario o el desarrollo de sistemas de apoyo a los socios más necesitados. O bien el ejemplo de cooperativas de taxi que hicieron un acuerdo con los CAIF (cooperativos en muchos casos) para el reparto de bandejas, con costos mínimos pero que evitaban que se perdieran puestos de trabajo. También el desarrollo de cuestiones novedosas, como las realizadas por la cooperativa Cooparte.

b) De la crisis como urgencia, a la crisis como oportunidad de cambio.

La intercooperación para el sector en el país en varios casos no sólo es una opción posible, sino que puede que sea una necesidad para la supervivencia, como ya fue visto en el capítulo III. En particular, la generación de fusiones o bien de entidades de segundo o tercer grado, especialmente para las modalidades de usuarios -vía generación de escala y compartir tecnología, entre otros aspectos-, en el marco de cooperativas que enfrentan fuertes desafíos competitivos, como las agrarias, las de consumo y las de AyC.

Y como lo plantean las cooperativas agrarias, la intercooperación puede asumir múltiples formas y abarcar distintos niveles (formación, búsqueda de mercados, etc.).

La concentración económica hace difícil pensar en que las cooperativas puedan ocupar eslabones de agregado de valor en cadenas como la cárnica o la agrícola. Se requeriría mejorar la formación de expertos para el comercio internacional entre los equipos de las propias cooperativas. También se afirma que es clave pensar en nuevos modelos organizacionales y de alianzas para construir escala, abarcar eslabones más estratégicos de las cadenas, etc. (4° Encuentro Nacional de Cooperativas 2018: 87-88)

Las cooperativas de consumo no sólo tienen el desafío planteado desde hace tiempo de aumentar la intercooperación entre ellas y con otros tipos de cooperativas, donde ya se vienen desarrollando algunos instrumentos como el SíCOOP, FácilCoop o la plataforma de la EcSol de reciente lanzamiento, sino que podrían desarrollar sistemas de reparto conjunto, a partir del desarrollo de otra cooperativa especializada. O bien, algún mecanismo de plataformas online conjuntas de venta al público. Pero, para intercooperar se requiere confianza a la interna del sector. Según los entrevistados, allí hay que trabajar fuerte, en la confianza, para compartir datos entre cooperativas, etc.

Las cooperativas sociales, en muchos casos vinculadas a la limpieza y mantenimiento de espacios verdes, ante la pandemia seguramente verán cambios, avanzar hacia la economía verde con valor agregado desde la identidad cooperativa, en formatos conjuntos entre ellas puede ser una vía de salida. También se fortalecerían con la intercooperación al generar escala tanto para obtener insumos como brindar servicios, compartir áreas vinculadas a la gestión de las propias cooperativas sociales, comercialización, etc. Es importante la alianza que pueda realizarse entre estas cooperativas y las de vivienda. Hay que estudiar los rubros y las necesidades que deben cubrir las cooperativas de vivienda. También es importante la generación de espacios cooperativos de comercialización, tanto físicos como plataformas virtuales (varias ya están en curso).

En el caso de las artísticas, unirse para generar nuevos formatos para la gestión y difusión del arte y los procesos creativos en general parece necesario, así como para darle mayores capacidades a las y los artistas para gestión de proyectos y desarrollo de nuevas ideas. El entretenimiento en el hogar hoy pesa más, y en él lo virtual, el desarrollo de contenidos allí es un ámbito que presenta potenciales oportunidades, y que si bien es complejo, tiene un campo para crecer. Un aspecto no menor para este tipo de cooperativas es la posibilidadnecesidad de generar intercooperación con cooperativas de educación y/o cuidados, de forma de activar un sistema de cuidados para las horas donde se desarrollan principalmente las actividades artísticas. Un ejemplo sería abrir guarderías y centros educativos en la tarde/noche y fines de semana, lo que además se presenta como una oportunidad de negocio.

Ya previo a la pandemia y su impacto en la aceleración en el uso de TIC, se planteaba en el marco del mundo financiero, pero también en lo agrario, y porqué no, sería extrapolable a otros tipos cooperativos como el consumo o el trabajo, la necesidad incluso de la intercooperación internacional:



en la medida que estos fenómenos son de alcance global, la necesidad de integración cooperativa ya no solo será de escala nacional, ni siquiera sólo entre cooperativas de la misma Clase, sino que imperiosamente requerirá de estrategias económicas a nivel intercooperativo internacional. (CUDECOOP 2018).

El gran desafío para las cooperativas agrarias es la comercialización, siendo ésta el centro de la disputa de poder a nivel de las cadenas globales. En este sentido se plantea la necesidad de aprovechar de mejor manera las oportunidades que cuenta el movimiento de encuentro internacional. Debe profundizarse el relacionamiento económico y comercial entre las organizaciones, la identificación de mercados y potenciales clientes o socios. (4º Encuentro Nacional de Cooperativas 2018: 87)

En los casos que sea necesario tercerizar logística, distribución, manejo del dinero, es estratégico buscar soluciones cooperativas, para que no termine siendo una nueva área de negocio cooptada por las empresas de capital.<sup>39</sup>

En síntesis, las empresas capitalistas acuden a las alianzas estratégicas entre ellas para beneficiarse mutuamente. Las cooperativas deberían también hacer uso del potencial que tiene este principio. Intercooperar no sólo entre cooperativas del tipo, sino transversalmente con todo el sector cooperativo y también con otras organizaciones de la economía social, tanto a nivel nacional como internacional.

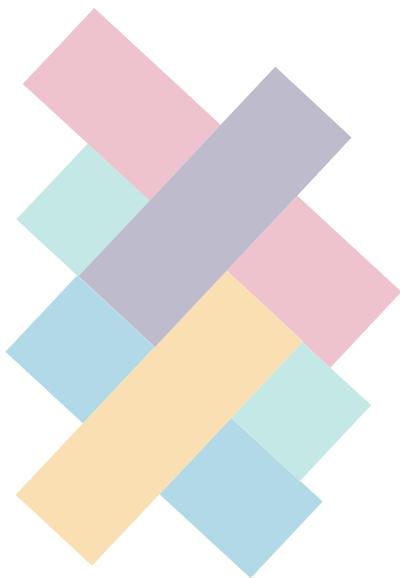
39 Alude esto también a fomentar actividades allí donde no las hay: “si hay compras a distancia entonces se necesita mediación, hay que crear una plataforma colaborativa. Que no sea una intermediación capitalista la que conecte las ventas del sector cooperativo. Hay que ganar mayor conciencia de estas necesidades”, plantea uno de los entrevistados al respecto.

---

## Séptimo Principio: **Compromiso con la comunidad**

---

El renovado vínculo con la comunidad, las acciones solidarias tanto vía donaciones como mediante nuevas ventajas en materia comercial y productiva que ofrecen las cooperativas frente al conjunto de otras opciones, pueden generar un nuevo compromiso, creciente, con la comunidad y el desarrollo local. Lo que a medida que nos internamos en pequeños poblados del país adquiere gran significación según la presencia muy relevante de SFR o cooperativas de distinto tipo. Como fuera mencionado, “mantener esa llama será todo un desafío post pandemia”.



Más allá del compromiso y solidaridad hacia la comunidad como principio fundante del cooperativismo, hoy es estratégico que permita permear en la comunidad el diferencial cooperativo. A raíz de la pandemia se identifican cambios en los hábitos de consumo (como se planteara en el Recuadro III.1), entre ellos se retoma el concepto de “macro-manzana”, es decir, una determinada área geográfica atendida por diversos “micro-negocios” que cubren las necesidades de esa zona (el conocido “almacén del barrio”). Se valora la seguridad, la confianza y el conocimiento de los clientes por parte de estos negocios, en detrimento de las grandes superficies aglomeradas e impersonales. Aquí las cooperativas pueden tener una ventaja competitiva, ya que parte de su identidad se basa en estos valores incluidos en el compromiso con la comunidad. Este diferencial cooperativo puede ser hoy una ventaja competitiva importante. Se trata de capitalizar la cercanía que caracteriza a las cooperativas con sus socios, estar cerca para pensar cómo atender de la mejor manera en este contexto de crisis a las necesidades de siempre y a las nuevas necesidades.

Ahora bien, ello requiere de una actitud proactiva del cooperativismo y sus cooperativas, a partir de una estrategia general basada en su identidad cooperativa como elemento diferencial.

## b | Estrategia genérica a partir de identidad diferencial cooperativa

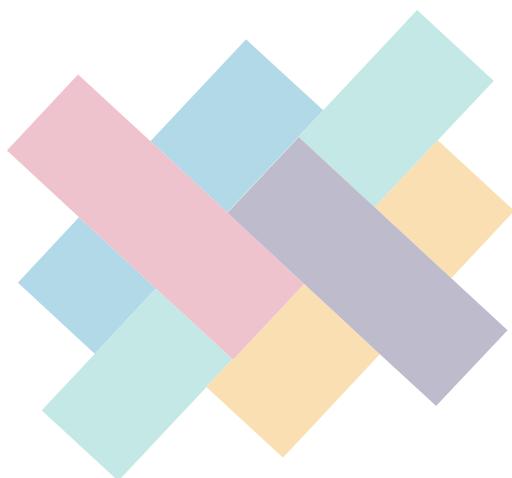
Más allá de las posibles estrategias planteadas según cada uno de los principios, en genérico, vale la pena plantear la necesidad de ir por una estrategia basada en profundizar el diferencial cooperativo, como paraguas general al conjunto de las mismas.

Diferencial cooperativo como generador de confianza, solidaridad y sostenibilidad, pero también creatividad y resolución de problemas y cobertura eficiente de necesidades, con valor agregado social. El Desarrollo Humano es sin dudas uno de los factores diferenciales de las empresas cooperativas, *“la preocupación por el socio, el trabajador, o por el cliente”*. Otro es la democracia económica. Las empresas cooperativas no sólo se “preocupan” por las personas, sino que las ponen en el centro de sus objetivos, y no al capital y sus ganancias, que pasa a ser un instrumento para resolver las necesidades de las personas.<sup>40</sup>

La crisis abre la posibilidad de capitalizar ese factor diferencial como posibilidad de salida.

Para ello, un trabajo al menos a tres niveles:

- 1) En un plano general, priorizado desde la ACI, se trata de que el sector pueda comprometerse y capitalizar su apuesta por una producción sustentable socioambientalmente, tanto en su posicionamiento social-comunitario a partir de ello, así como lograr acceder y ser el emblema en nichos de mercado creciente al respecto, en un contexto donde la pandemia reposiciona el tema de la necesidad del cuidado medioambiental y la solidaridad socio-económica ante la situación de crisis.
- 2) En la coyuntura, se trata de cubrir necesidades de seguridad, dando confianza y garantías que reduzcan el miedo. Sobre todo con una atención diferencial en los distintos tipos de cooperativas hacia la población de mayor edad.
- 3) Penetrar con su modelo, con su diferencial cooperativo, entre los jóvenes.



Por último, en lo referente a la estrategia de comunicación, es importante poner énfasis en la herramienta cooperativa como una alternativa de emprendimiento que contempla los ideales de “creatividad laboral”, “generación de rentabilidad” y “mejoramiento de la sociedad”. También es importante la utilización y optimización del uso de un lenguaje audiovisual, haciendo uso de estrategias de visibilidad enfocadas en el uso de plataformas digitales. Como se ha hecho referencia, la generación millennial contempla factores que no sólo responden al rédito económico, sino que también les seduce la posibilidad de sentirse parte de los proyectos. La estructura horizontal de trabajo que ofrece el cooperativismo es un lugar fértil para volcar la creatividad de los jóvenes. [En definitiva] transmitir los valores y principios fundacionales del cooperativismo, adaptándolo a los tiempos que corren y a los criterios axiales que motivan a grupos de jóvenes para emprender como cooperativa. Criterios que deben estar vinculados a conceptos de innovación, creatividad y rédito económico. (Buere et al. 2018: 22)

40 Como expresara Arizmendiarieta: “existen dos tipos de economía, en una el capital alquila personas para obtener más capital, y en la otra las personas alquilan el capital para ser más personas”.

Solo a modo de ejemplo, y seguramente no sistemático, en las CAC es clave capitalizar el diferencial cooperativo: a) capacitar en el trato al usuario, en lo humano de ese trato, sobre todo de cara a población mayor, b) mayor virtualidad para llegar al público joven y luego, c) desprenderse-tercerizar quizás acciones que no son o que no hacen al núcleo de ese diferencial cooperativo, como puede ser, según uno de los entrevistados, el manejo del dinero. Es decir, centrarse allí donde está el diferencial cooperativo, pero, procurando, como fuera dicho, promover el desarrollo de emprendimientos cooperativos para llevar adelante esas nuevas actividades. Y pensando en resaltar ese diferencial cooperativo, parece necesario contemplar las particularidades de las mujeres cooperativistas, pensando, por ejemplo, como fuera mencionado, líneas específicas de crédito para las mismas, considerando sus niveles de ingreso y composición familiar.

Una frase que ilustra lo antedicho:

“Rescatar el perfil cooperativo, diferenciarse de las empresas financieras. Rescatar los principios y trabajar más en lo social y el vínculo con la comunidad. Trabajar en el diferencial cooperativo, no ser uno más que presta plata”.

Se trata, en definitiva, planteaba una entrevistada, de repasar y repensar las necesidades sociales que están en la base del surgimiento de las cooperativas, a partir de los principios cooperativos como herramienta, y cómo ellos también son buenos en tiempos de crisis y porqué el sistema cooperativo puede ser parte de la solución.

La innovación va muy de la mano con el modelo de negocios, el solo hecho de pensar en hacer cosas nuevas y generar valor, ya es una innovación, y obligará a innovar para adentro o para atrás. Pensar en ser útiles para alguien, pensando en cómo hacerlo mejor, y por tanto, teniendo una razón de ser para la empresa cooperativa, llevará a su vez a mejores rendimientos sociales y financieros para la misma.



# 6



---

## LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA

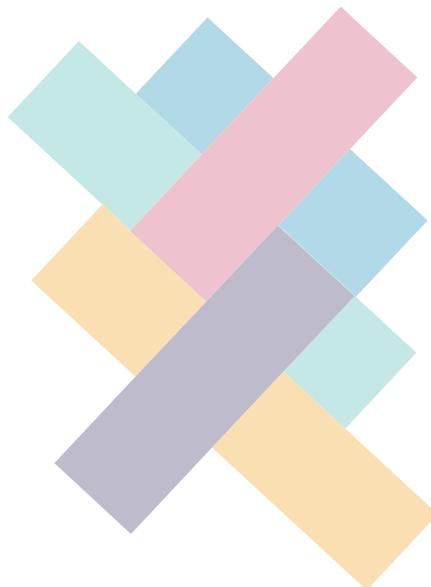
---





La formación y el acompañamiento técnico son herramientas claves para poder fortalecer el proceso de visualización de cambios, y muy en particular para poder implementarlos, aportando a una estrategia de mejora continua a partir de avanzar en el camino de la innovación y la transformación.

En el corto plazo, la clave pasa por decodificar colectivamente los desafíos y formarse en lo que no se tiene, y cómo eso genera utilidad, eficiencia y rentabilidad.



Para estrategias basadas en los principios bajo el paraguas de una estrategia general con apoyo y desarrollo de la identidad cooperativa, se requiere:

1) Formación política. Es requisito internalizar por parte de las y los socios y de las cooperativas la identidad cooperativa,<sup>41</sup> para luego procurar hacer del diferencial cooperativo una estrategia de llegada a la población y de generación de nuevos negocios.<sup>42</sup> Al decir de uno de los entrevistados: “uno no nace cooperativista”. En este sentido, se visualiza la necesidad de formar dirigentes y no sólo gerentes cooperativos.

2) Vincular lo operacional y lo estratégico, gestión cooperativa y principios. Se trata, como manifiesta un entrevistado, de que “la fé no vaya por un lado y la tecnocracia por otro”.<sup>43</sup> Ha habido un esfuerzo importante en esta línea, a partir de que en 2019 se estableció el Programa de Mejora de la gestión, competitividad y sostenibilidad de las empresas cooperativas,<sup>44</sup> a partir del cual se ha desarrollado el modelo de “+ Valor Cooperativo” que procura vincular gestión cooperativa y principios,<sup>45</sup> generándose a su vez la Herramienta Informática de Mejora y Aprendizaje (HIMA) para su aplicación.<sup>46</sup> Desarrollos conceptuales en esta línea, con herramientas operativas de puesta en práctica, pueden ser palancas importantes, de difundirse en el sector, para que la dirección de las cooperativas incorporen una gestión estratégica de cara al desarrollo de la identidad diferencial cooperativa.

3) Formar a los capacitadores en esa línea. Es difícil visualizar estrategias basadas en los principios cooperativos sin el conocimiento y reflexión sobre los mismos, de lo que implican, posibilitan y requieren. Al respecto, una investigación financiada por el PROCOP sobre los procesos de asistencia técnica a cooperativas, desarrollada por una ECA, planteaba esa limitación en los siguientes términos:

Principios cooperativos. Deberían incorporarse de algún modo en la AT con cooperativas. Esta dimensión ha sido poco desarrollada, no obstante en el análisis realizado se han elaborado algunas referencias de cómo incorporar los principios cooperativos a los procesos de AT. Es destacable la referencia a la formación de técnicas/os como uno de los caminos para solucionar este vacío. La AT con cooperativas, implica esfuerzos para las/os técnicas/os que se deben enfrentar a las especificidades de estas organizaciones, muchas veces con herramientas metodológicas diseñadas para otro tipo de organizaciones y que no logran captar su complejidad multidimensional en toda su magnitud. Por otra parte, la renuncia de las/os técnicas/os a la reflexión sobre esas particularidades, puede conducir al fracaso de la AT o a recomendaciones erróneas o parciales por parte de ésta. (Dabezies et al. 2018: 22-23)

41 Al respecto, “cuando se indaga a las personas representantes de las cooperativas sobre si la cooperativa posee un documento de misión y visión y/o valores cooperativos, el 39,2% respondió afirmativamente. Un 37,3% negó su existencia, mientras que el 23,5% no supo responder al respecto” (FCPU 2018: 64).

42 En este sentido, vale señalar que con este propósito la FCPU viene desarrollando conversatorios de debate sobre los principios y sus implicancias, abordando un principio en cada una de las instancias, resultado de lo cual se espera generar productos audiovisuales para su difusión.

43 Algo por otra parte demandado, como se verá luego, por participantes de cursos/capacitaciones vinculadas a temáticas de cooperativismo y gestión cooperativa en el marco del PROCOP.

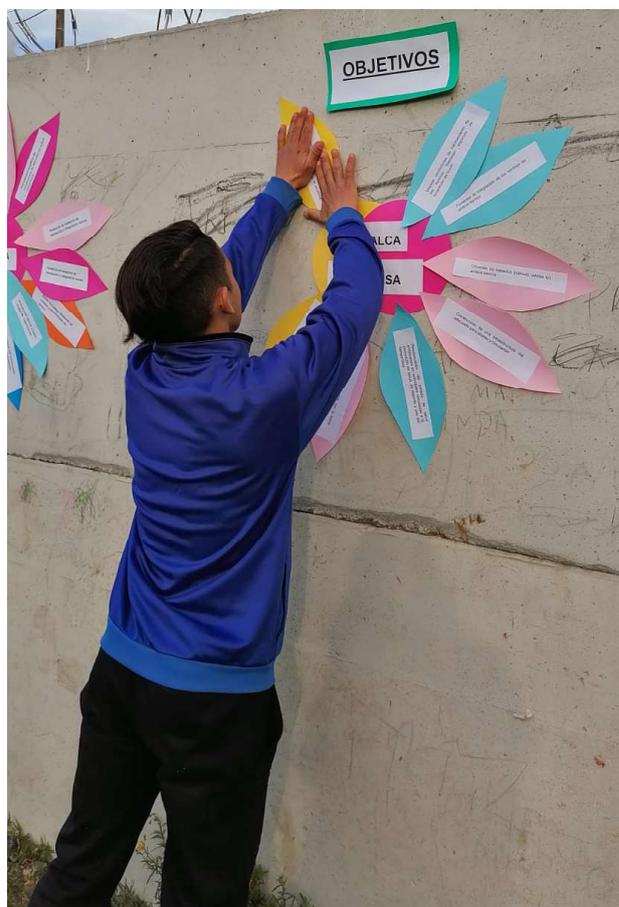
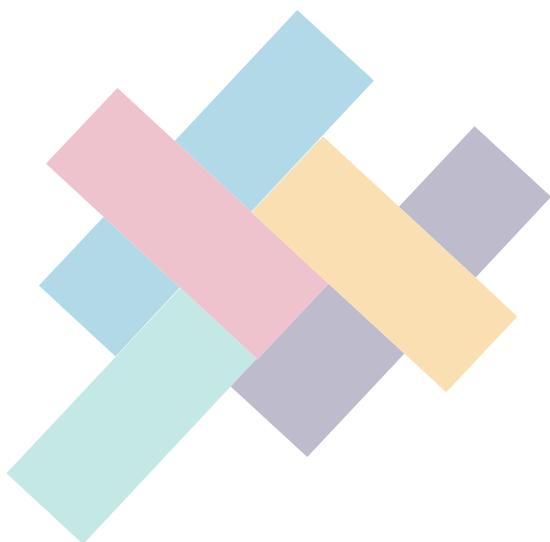
44 Asociándose a tales fines ANDE, LATU, INACAL, INACOOOP y CUDECOOP.

45 El modelo desarrolla en forma específica el concepto de calidad para las modalidades cooperativas (de trabajadores y de usuarios), integrando elementos de gestión de la innovación y diferentes dimensiones vinculadas a los principios cooperativos.

46 Herramienta donde se articula y complementa el modelo de + Valor Cooperativo con el esfuerzo previo realizado desde CUDECOOP de generar una Evaluación Integral de Desempeño Cooperativo, donde los principios cooperativos son buena parte de la guía a partir de la cual evaluarse.

Luego, crecientemente a partir del desarrollo de la formación a distancia, debe considerarse que las capacitaciones deben, por un lado, estar acordes con las necesidades de las entidades receptoras, pero por otro, incorporar las necesidades de las y los integrantes de las mismas. En particular, considerar las capacidades existentes en materia informática (tanto personales como de accesibilidad), así como la posibilidad cierta del acceso por parte de las mujeres y otras poblaciones específicas, lo que hace al sistema de cuidados, entre otras limitantes posibles de cara a una efectiva participación.

A su vez, tal como surgía en un reciente conversatorio organizado por CUDECOOP con las ECA del PROCOOP para analizar la coyuntura, con las herramientas virtuales de formación surge con mayor profundidad la individualidad de los participantes. Poder captar los núcleos de interés de las y los participantes, sus búsquedas, también aporta a acompañar su proceso dentro de la cooperativa y maximizar sus aportes a la misma, a partir de su realización personal y desarrollo de la creatividad.



Aquí se procura visualizar la formación basada en las estrategias por principios vistas previamente, concentrándose en aquellos que aparecen como fundamentales y resultan los más claramente visualizados como rutas de salida por el conjunto de entrevistadas y entrevistados: segundo, sexto y séptimo principio. A su vez, se trata de principios que no solo hacen a las posibles rutas de salida a la situación actual, sino que resultan poderosos mecanismos de crecimiento del sector, mejora de sus entidades de base y con ello también para la reducción de la dependencia con terceros.

### Formación y gestión democrática

1) Formar para la participación efectiva, para un tipo de participación comprometida y con miras al cambio, “**en tanto, en la autogestión, por su propia naturaleza, la tarea de dirigir la empresa no puede ser una opción, sino la primera y mayor responsabilidad del asociado**” (Vieitez y Dal Ri, 2001: 109).

2) Procurando la formación del conjunto de los cooperativistas, no solo de dirigentes, lo que como se verá luego, es demandado por los propios participantes de muchos cursos del PROCOOP. Y dentro de la formación estratégica de alto nivel para directivos, a todos ellos.

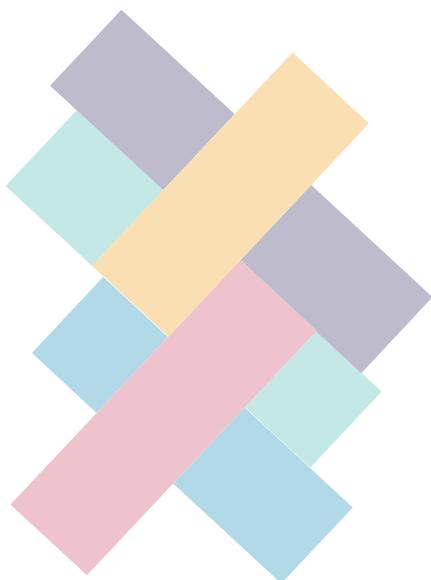


Al respecto, una ECA plantea: “Hay conceptos que les quedan muy lejos “competitividad”, “plan de negocios”, si ellos no pueden elevar el nivel terminan con una persona dentro de la organización siendo el que decide todo, sea un técnico o un profesional”.

3) Formación con perspectiva de género. Vinculado a lo ya mencionado en cuanto a la necesidad de promover la participación femenina, en particular en la conducción cooperativa, se entiende fundamental incluir en todas las formaciones a cooperativas la perspectiva de género, sea de forma transversal o específica en un módulo que visibilice las desigualdades existentes haciendo foco en trabajo remunerado y no remunerado.

4) TIC para la gobernanza y la gestión cooperativa.

5) Si, hay que repensarse: emprendedurismo colectivo-asociativo, formación para la generación de capacidades, solución de problemas y para la innovación, así como reconversión laboral, incubación o asistencia técnica para el estudio estratégico del mercado y la generación de nuevas líneas de negocios, ejercitar la creatividad (para lo cual hay metodologías específicas, como por ejemplo el pensamiento de diseño y co-creación).<sup>47</sup>



47 Un ejemplo al respecto es la conformación de la Red Textil, con un fuerte apuntalamiento en cuanto al uso de las herramientas de “pensamiento de diseño” y co-creación desde la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo (FADU).

## Formación para la intercooperación

1) Hay que educar para la intercooperación desde el propio plano político. Las alianzas y acuerdos en el sector de empresas de capital son moneda corriente, pero aparte de que la necesidad de intercooperación pudiera ser similar en el sector cooperativo, aquí se trata de un principio, que hace a la propia solidaridad y demás valores que orientan la acción en las cooperativas. Es un instrumento de cooperación.

2) Rol de las federaciones en la construcción de la demanda de formación, a partir de la visualización de ámbitos y/o rubros-sectores dónde ello es necesario por ser posibles mecanismos de intercooperación. Es necesario que las federaciones sean verdaderas bisagras entre la micro de cada cooperativa de base, lo sectorial y, fundamentalmente, lo macro, en particular las políticas públicas (Torrelli et al. 2016).

3) Para intercooperar es necesario, además de lo mencionado, contar con ciertas habilidades como son el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación, la empatía, flexibilidad, gestión del tiempo, etc. Es decir, las llamadas “habilidades blandas”, que, si bien pueden ser innatas a la persona, también se aprenden y se desarrollan a través de la formación.

4) Posibilidad de fomentar la intercooperación desde las propias instancias de capacitación, haciendo coincidir a varias cooperativas en un mismo curso de armado de planes de negocio, por ejemplo. Esto permite interactuar, pensar juntos, compartir experiencias y visualizar posibilidades de articulación y complementariedad.

5) TIC para la intercooperación. **Las TIC como facilitadoras de la intercooperación. La formación en las oportunidades que las mismas ofrecen, en su manejo y aprovechamiento, así como en su propia implementación. Ejemplo de esto son las plataformas colaborativas.**

En particular, aquí vale señalar que es necesario difundir y capacitar en SÍCOOP, un proyecto que si bien es muy nuevo, numerosos entrevistados lo visualizan con gran potencial de desarrollo.<sup>48</sup> Dar a conocer cómo funciona esta herramienta y cómo se vincula cada tipo cooperativo en el sistema. Preparar a las cooperativas para ingresar y sobre todo mantenerse y mejorar en él.

6) Por otro lado, como también ya se mencionó, en el caso de que cooperativas opten por desprenderse de algunas áreas y fortalecer otras (manejo del dinero en las de ahorro y crédito, la logística de reparto en las de consumo, etc.), la búsqueda, siempre que sea posible, debe ser de generar procesos intercooperativos antes que dichas áreas acaben en manos de empresas de capital convencionales. Para ello es importante identificar cuáles serían esas áreas y formar, capacitar a otras cooperativas que puedan desarrollarlas, generando sinergias en el sector.

7) Finalmente, un entrevistado experto en estas temáticas de arreglos empresariales, ante la consulta de cómo formar para la intercooperación, planteaba: formación en la construcción de confianza, en mecanismos que bajen los costos de transacción en los procesos de intercooperación, en enfoque de cadenas de valor allí donde exista según el sector de que se trate, en gestión de la cooperación, en compras conjuntas para no competir en el propio mercado, en cooperación para innovar, y aparece naturalmente la necesidad de intercooperación vertical a partir de cooperativas como tractoras, que es clave que sean grandes y por supuesto, con compromiso cooperativo. “Si son todos pequeños, es muy difícil porque el apremio diario lo insume todo, como en pasa en general en todas las PYMES”. También se entiende que contribuye la formación en herramientas como el SÍCOOP u otras donde “sumarse”, ayuda a que las cooperativas no tengan el peso de pensar en los propios mecanismos de intercooperación y de correr con los costos de transacción de los mismos.

48 Y seguramente en otras herramientas que buscan conectar la oferta con la demanda también, planteando la importancia de apostar por la participación en estos nuevos canales de comercialización, que siempre implican un compromiso y cierto tiempo de dedicación desde cada cooperativa

## Formación de cara al vínculo con la comunidad

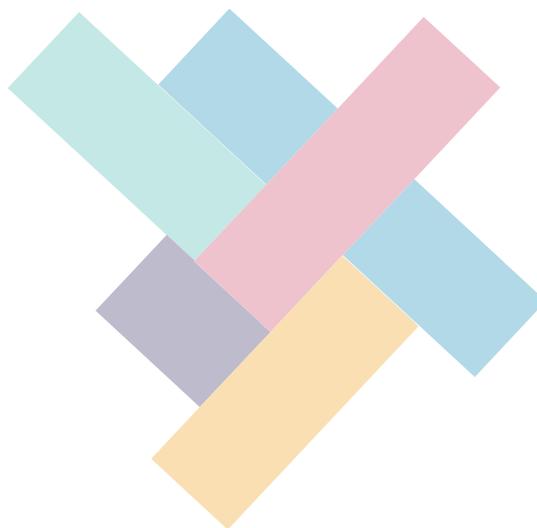
1) Formación a la comunidad en la identidad cooperativa, de cara a hacerla conocida de forma tal que sea una opción para nuevos desarrollos cooperativos y de generaciones de capacidades en la sociedad que aporten a ello, desde lo educativo, lo profesional, etc. Ello tanto desde el propio sector, como logrando que sea parte de las currículas de los distintos organismos educativos públicos y privados. Aquí adquiere particular relevancia la formación de formadores, como el programa de INACOOOP en convenio con el SCEAM-UdelaR abocado a la capacitación de educadores en materia de cooperación y cooperativismo, y la formación de profesionales conocedores de la alternativa cooperativa desde la UdelaR.

2) Formación en temáticas específicas claves del desarrollo socio-económico de las comunidades (generación de trabajo y desarrollo local, producción respetuosa de los territorios y la naturaleza, patrones de consumo responsable y solidario, finanzas éticas, desarrollo cultural local, construcción del territorio y combate a la segregación espacial en las ciudades y al despoblamiento de zonas rurales, etc.). Temáticas que indirectamente aportan al desarrollo sustentable y nivel de vida de las comunidades, destacándose la importancia de la cooperación en general y el cooperativismo en particular para ello.



3) Formación a socios y trabajadores no socios de las cooperativas en las formas de vínculo con la comunidad acordes a la identidad diferencial cooperativa y en particular en materia de atención y cercanía con el socio-usuario-cliente.

Ahora bien, más allá de lo abordado aquí de cara a la formación como herramienta de las estrategias basadas en principios, como fuera mencionado previamente, el sector debe necesariamente incorporar en todos sus niveles la formación permanente, requisito para sostener y desarrollar las empresas cooperativas y generar nuevos negocios. Y aquí tiene un rol clave la capacitación en oficios y más en general la profesionalización de las actividades. No se trata solo de gestionar bien, hay que ser buenos en lo que se hace, vende u ofrece. Algunos elementos al respecto surgen al considerar posibles ejes de trabajo futuro del PROCOOP en el próximo capítulo.



## C | Formación a partir de desafíos específicos en el marco de la pandemia

Los dos grandes desafíos de la pandemia priorizados ya previamente, responden a: uso de las TIC y la necesidad de revisar-repensar y en todo caso reperfilarse los negocios.

Luego, destaca cómo la pandemia genera nuevos y mayores desafíos en las relaciones de género, donde los procesos formativos son instrumentos claves para revertir problemas de inequidad, así como evitar la violencia de género y situaciones de acoso sexual laboral.

### TIC, un desafío formativo a cuatro niveles

Las TIC no fueron objeto de gran número de acciones en el marco del PROCOOP por ejemplo, como se verá luego, al tiempo que tampoco fueron mayormente visualizadas, en su momento, como necesidad a futuro. La pandemia, como hemos visto, modificó radicalmente la demanda al respecto teniendo en cuenta las opiniones de los entrevistados.

a) Nivelar en el manejo básico, a nivel de usuario o bien para su aplicación administrativa contable. Manejar la informática será diferencial. “La brecha digital será un criterio de estratificación más agudo e importante” (Pantojas 2020).

Al respecto, de las entrevistas realizadas se desprende que hay campo fértil para trabajar en materia de alfabetización digital. Se identifica, sobre todo por parte de las ECA, la necesidad de nivelar a las y los integrantes de las cooperativas en el manejo básico de herramientas informáticas para poder plantearse el aprovechamiento del potencial que tienen las TIC, tanto para el mundo de los negocios como para la formación y el aprendizaje.

b) Avanzar, de cara a su aplicación a la gestión operativa (aplicación administrativa-contable, etc.) y a la comercialización u otras áreas estratégicas dependiendo del tipo cooperativo.

En particular, en materia de e-commerce, empezaba a vislumbrarse su importancia en el sector cooperativo, pero la pandemia profundiza algo que ya venía siendo un hecho. Así, lo que antes era un diferencial del negocio, ahora es una cuestión de sobrevivencia.

c) Automatización de procesos y, más en general, la incorporación de la revolución digital 4.0 dentro de la empresa.

A este nivel de usos de las TIC, salvo cooperativas grandes y en determinados sectores (fundamentalmente ahorro y crédito, los seguros y el ámbito agrario), en gran parte del cooperativismo casi no se llega.<sup>49</sup>

d) A nivel de plataformas educativas. Por su parte, lo vinculado a enseñanza y aprendizaje viene siendo abordado desde las ECA. Los formatos de educación a distancia, allí donde pudieron desarrollarse, fueron bien evaluados, tanto por quienes dictan los cursos como por quienes los reciben, ya que permiten accesibilidad y descentralización. No obstante, requieren de metodologías diferentes de enseñanza y de plataformas educativas adecuadas.<sup>50</sup> Esto desafía al plantel docente así como a quienes reciben este tipo de formación.

Al respecto, el responsable de formación de CUDECOOP, planteaba así:

Desde el punto de vista de encarar metodologías diferentes, aunque nada sustituye lo presencial pero con Zoom y estas herramientas está bueno pensarlo como incorporación de mix para el futuro. Porque se puede llegar para más gente, no sirve para todo, depende de los destinatarios también, y en cuanto a las condiciones, le tenés que asegurar que tengan los medios, la conectividad y que sepan usarlo. El cambio metodológico te implica adaptación docente, los formatos tienen que ser distintos, la lógica de funcionamiento son distintos y a los docentes nos va a desafiar en formación”.

Un aspecto final sobre el tema TIC, refiere sobre el software libre y su apropiación por parte de las cooperativas, tanto en lo que refiere a una cuestión de “coherencia ideológica” como por un tema de ventaja económica vinculada al no pago de licencias.

49 A excepción de cooperativas grandes de ahorro y crédito, seguros o agrarias, incluso en algunas de trabajo

50 Hay algunos ejemplos de plataformas educativas generadas por parte de las ECA, (Cooparte-Agremyarte) e incluso intencionalidad de intercooperar para el uso compartido de esta herramienta.

## Revisar-repensar y/o reconvertir el negocio

Lo primero es entenderlo necesario, lo segundo desearlo y estar abiertos a ello; ahora bien, la creatividad se trabaja, se desarrolla, se potencia.

Formación para la creatividad, para pensarse, para proyectarse, para visualizar e internalizar cambios. Emprendedurismo colectivo-asociativo, pensamiento de diseño y co-creación, estudios de mercado, etc.

En particular, el encare desde el emprendedurismo colectivo-asociativo, muy poco demandado por participantes y entidades en el marco del PROCOP, adquiere particular relevancia durante la pandemia como herramienta de salida para buena parte de las y los entrevistados, enfocado básicamente a la innovación y a la reconversión de los negocios. Ya que ambos pueden surgir solos, pero por lo general requieren de apuntalamiento.

En ese marco se entiende que la UdelaR o la UTU son las instituciones que cuentan con los recursos para aportar en este sentido, más allá de los esfuerzos del propio sector o programas como el PROCOP, entre otros. A nivel de UTU sería muy bueno expandir las buenas experiencias concretas que se vienen llevando adelante. Por su parte, respecto a la UdelaR se hace necesario pensar en un centro de emprendedurismo colectivo-asociativo, o bien en la posibilidad de desarrollar cursos de formación permanente de cara al sector cooperativo. Espacios donde las cooperativas tengan la posibilidad de pensarse, equivocarse, re-crearse, contenidas, con el soporte de una caja de herramientas como las de co-diseño trabajadas desde la FADU, técnicas para emprender proyectos empresariales, pero abordados desde lo colectivo, contemplando las bases ideológicas que sustentan al cooperativismo. Ello, entre otras posibilidades, como la de incentivar una extensión universitaria más aplicada, que si bien no compita con la oferta privada, genere proyectos potentes en materia, por ejemplo, de apoyo en programas de alfabetización y manejo informático, así como en el uso de TIC en general. Como plantea una de las entrevistadas:

“La UdelaR, así como otros centros de generación de conocimientos, son actores claves para el desarrollo del cooperativismo. Desarrollar una mayor colaboración respecto a la investigación aplicada al sector, así como profundizar las acciones conjuntas para la promoción cooperativa, sea desde la enseñanza a todo nivel, como desde la extensión”.

En este sentido, se piensa estas herramientas para evaluar la necesidad de procesos de incubación, ya no solo de nuevas cooperativas sino de nuevas ideas de negocio o de nuevas áreas al respecto en cooperativas ya existentes. Para innovar hay que tener posibilidad de equivocarse, y ello puede darse en un ámbito de acompañamiento integral, como lo reafirma uno de los entrevistados “Por otro lado, crear un poco más en la gente y en los proyectos precooperativos que son los que más precisan. A veces los proyectos no andan por estar solitos, aunque sean buenos”.

Al respecto, una investigación financiada por el PROCOP, estudiando las cooperativas de jóvenes en el país, planteaba:

las tensiones externas se vinculan a la desazón y desgaste del camino de la formalización de la cooperativa, vinculado a un camino burocrático largo e intrincado. A lo que se suman casos de mal asesoramiento de organismos y organizaciones, cuestión que genera desánimos y costos. A excepción de las cooperativas incubadas, la formalización es vivida como un tránsito en solitario por un gran laberinto que no está pensado para las cooperativas. Los aspectos administrativos se tornan un trabajo paralelo en esfuerzo (o mayor en algunas instancias) a las tareas de producción y comercialización que son el foco de la cooperativa. [...] La necesidad de profundizar y en algunos casos profesionalizar en mejor grado las asistencias técnicas, tanto en el camino de su organización interna-contable como en su camino de formalización, es indicada como una gran necesidad.

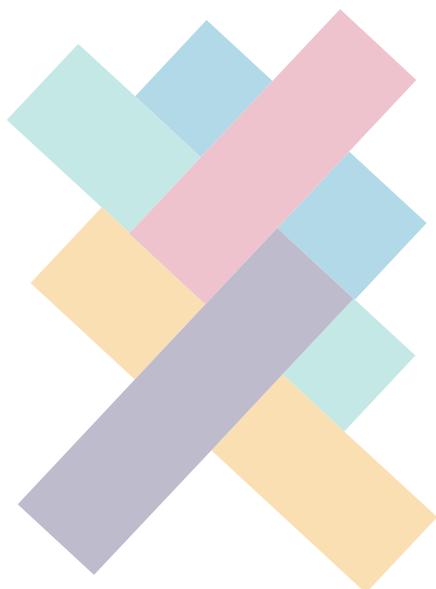
Y a partir de la experiencia internacional, sugería:

en primer lugar, profundizar los convenios ya existentes con UdelaR y CETP-UTU que vienen acercando a la juventud al emprendedurismo cooperativo, considerando que la propuesta de “aprender haciendo” tiene grados de avance especialmente en el trabajo realizado por CETP-UTU. (Buere et al, 2018:21)

Otro tema a considerar, surge de las compras y contrataciones públicas en la actualidad. La investigación en este punto será clave para visualizar limitantes y posibilidades del sector cooperativo en ellas. Pero de seguro, la capacitación sobre cómo enfrentar los procesos de contratación pública serán una necesidad creciente. Así como las empresas de capital tienen personal o incluso departamentos especializados en este tema, la capacitación a las cooperativas en materia de armado y presentación de licitaciones, entre otras habilidades necesarias, será un área a desarrollar.

## Género

Pensar estrategias desde la perspectiva de género, principalmente sustentadas en el principio de equidad, es fundamental.



Contar con formación transversal y con información a nivel del sector cooperativo, fomentará la posibilidad de generar acciones en pos de visibilizar el rol de la mujer en las cooperativas y promover su participación en la toma de decisiones. Para esto se requiere identificar las trabas existentes para la participación plena derivadas de las inequidades basadas en género de las que, como se ha visto, al igual que en el resto de la sociedad, el cooperativismo no está exento.

El uso de TIC para promover la participación en reuniones o cursos de formación, pensar el trabajo en formato semipresencial, desarrollar protocolos en caso de violencia de género y acoso sexual, entre otras, son acciones a promover dentro de las cooperativas. Para que estas acciones sucedan es fundamental que las mujeres visualicen e intercambien sobre sus necesidades, así como que los varones se sensibilicen ante esta situación y puedan visualizar las inequidades existentes,<sup>51</sup> siendo la formación un lugar propicio para ello.

51 Al respecto, se ha planteado por parte de algunas ECA la dificultad del dictado cursos a cargo de mujeres, así como la negación por parte de los varones a recibir capacitación en cuestiones de género. “Cuando saben que va a haber talleres de género no asisten, o si están en el taller, se levantan y se van” plantea una de las ECA.

# 7



---

## ALCANCE COMPARADO DEL PROCOOP Y POSIBLES EJES DE TRABAJO FUTURO POR TIPO DE COOPERATIVAS

---



# a | Alcance comparado del PROCOOP por tipo de cooperativas

A partir de la información disponible perteneciente a la base de datos del PROCOOP (ver Recuadro VII.1), se realiza un análisis de la llegada del Programa a los distintos tipos de cooperativas en cuanto a número de entida-

des beneficiarias en cada tipo, número de acciones (cursos/AT) llevados adelante y cantidad de participaciones de las entidades en el conjunto de dichas acciones.

## Recuadro VII.1

### Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP)

El convenio INACOOOP-INEFOP para la formación de cooperativistas e integrantes de la economía social y solidaria, comenzó a implementarse a fines de 2016, con el objetivo de fortalecer al sector cooperativo mediante herramientas de formaciones específicas y adecuadas a sus características y funcionamiento.<sup>52</sup>

Este Convenio genera el PROCOOP, que financia capacitaciones y asistencias técnicas a entidades cooperativas y de la economía social y solidaria, así como una formación a grupos pre-cooperativos, otorgando subsidios parciales o totales según el caso. Prevé también el financiamiento de consultorías que investiguen o analicen temas estratégicos del sector en relación con la formación de las personas que la integran.

Los instrumentos se ejecutarán desde INACOOOP, en cuanto a recibir, evaluar, aprobar las demandas de capacitación de los emprendimientos cooperativos y ESS, así como de la designación de la entidad capacitadora. A tales efectos desarrollará las actividades con socios estratégicos como la CUDECOOP con experiencia en la formación cooperativa u otra de acuerdo a las necesidades de los emprendimientos, sean entidades públicas (CETP-UTU, UdelaR, UTEC, etc.) y/o privadas con las cuales se firmarán contratos específicos. Las mismas podrán aportar infraestructura y locales, materiales e insumos necesarios; y Técnicos/as para el desarrollo de las capacitaciones, consultorías y/o asistencias técnicas.

Objetivos del Programa: Promover, desarrollar y fortalecer en las cooperativas y sus organizaciones gremiales, así como en las entidades de la economía social y solidaria (ESS) las capacidades empresariales, y su inserción eficiente en el mercado para aumentar su sustentabilidad como fuentes de trabajo nacionales.

Población objetivo: Serán beneficiarios de este Programa cooperativas (de todos los grados), grupos pre-cooperativos y organizaciones de la economía social y solidaria analizadas y aceptadas por el Comité de Gestión.<sup>53</sup> Podrán participar todos los integrantes (socios-trabajadores; socios-usuarios y empleados) de las organizaciones beneficiarias antes mencionadas, que sean pertinentes con el objeto y plan estratégico de la beneficiaria. Por otra parte, instituciones y entidades (privadas) que asesoren a las cooperativas y sus integrantes.

*Fuente: Extraído de Informe de Resultados. Encuesta telefónica PROCOOP (2020)*

Ello se complementa con la cobertura por departamentos y con un breve análisis del tipo de instrumentos, costo para el PROCOOP de las distintas acciones y contenido temático de las mismas, siempre procurando visualizar dichos aspectos por tipo de cooperativas.<sup>54</sup>

52 El primer convenio llegó hasta mediados de 2019, donde se estableció un segundo convenio anual.

53 El Comité de Gestión del Programa se encuentra integrado por dos delegados de INACOOOP y un delegado de los socios estratégicos del Programa; CUDECOOP.

54 Hubiera sido interesante también visualizar la llegada según sector económico, dado que algunos tipos de cooperativas abarcan rubros muy diferentes, pero no se tiene la información. También contar con información más sistemática del año de fundación de las entidades y tamaño de las mismas, teniendo en cuenta que muchas veces requieren distintos tipos de cursos/AT. Asimismo, tampoco fue posible visualizar a la interna de las entidades las características de los participantes (cargo, género, edad).

## Cobertura por tipo cooperativo

El PROCOP llegó, hasta los primeros días de mayo de 2020, a 378 cooperativas, mediante 578 acciones en sus tres modalidades de Cursos Regulares (CR), Capacitaciones a Medida (CM) y Asistencias Técnicas (AT) (ver Recuadro VII.2).

### Recuadro VII.2

#### Tres instrumentos

El apoyo se brinda a través de subsidios para Capacitaciones, Asistencias Técnicas o Consultorías. Las Capacitaciones pueden ser a través de Cursos Regulares (cupones/vouchers) o Capacitaciones a Medida de las necesidades de los beneficiarios.

Curso Regular (CR): Es la formación ofrecida regularmente por Entidades de Capacitación (ECA) en temas cooperativos o técnico/profesionales según su especialidad.

El mínimo de participantes será establecido por la ECA. Las organizaciones solicitantes podrán aspirar a Cursos regulares de ECA, y su número dependerá de que se respeten los toques por persona y por organización, y que el tema se adecue al objeto y al plan estratégico de cada organización.

El INACOP firma un Convenio Marco con la ECA para la realización de sus cursos vía cupones, y aquellas cooperativas o entidades que presenten la solicitud para realizar dichos cursos, una vez aprobados, firmarán un formulario de pago con la información del caso y con las condiciones de subsidio que correspondan (parcial o total).

Capacitación a Medida (CM): Es la formación desarrollada a medida de la/s organización/es solicitante/s y exclusiva para ellas. Se realiza cuando una organización necesita formación específica interna en temas cooperativos, técnicos o profesionales. Se establece un mínimo de participantes de 5 personas.

Asistencia Técnica (AT): Es el caso en que la organización necesita desarrollar un proceso de asesoramiento periódico sobre un tema específico de su emprendimiento, que acompaña un cambio en cualquier área, proceso que será programado y evaluado. Las horas directas de AT no podrán superar las 200 horas por año.

Puede solicitarse también la elaboración de un Proyecto de Inversión, siempre que la cooperativa participe activamente del proceso, conozca sus fundamentos y culmine preparada para asumir su implementación. No se subsidian estudios técnicos externos (de mercado u otros), ni inversiones en máquinas, instalaciones, equipos, herramientas, etc., del proyecto.

*Fuente: Extraído de encuesta telefónica PROCOP. Informe de Resultados (2020)*

Cada curso/AT es una acción en el registro del PROCOP, habiendo entidades que fueron objeto de más de una acción, al tiempo que en ciertas acciones participaron más de una entidad. En su conjunto, las 378 entidades beneficiarias participaron en 719 oportunidades en los 578 cursos/AT que se llevaron adelante (ver Cuadro VII.1 y Cuadro VII.2). Es decir, casi la mitad de las cooperativas beneficiarias del PROCOP accedieron a más de una acción. Casi 30% tuvieron 2 acciones.<sup>55</sup>

Existieron cerca de 30 acciones que incluyeron más de una cooperativa, participando en ellas al menos 120 entidades (siendo que en un par fueron casi 20 las entidades participantes). Se trata en general de capacitaciones a medida dentro del tipo de cooperativas de trabajo y/o sociales, pero también hubo casos entre cooperativas de vivienda, consumo, ahorro y crédito y SFR. También existieron algunas AT bajo este formato compartido, en cooperativas de trabajo y en menor medida en SFR.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Apareciendo así como un desafío el estudio de posibles "rutas de aprendizajes" o procesos de formación permanente en aquellas cooperativas que recibieron más de una acción y como fue ese proceso consecutivo de capacitaciones y/o asistencias técnicas.

<sup>56</sup> Este tipo de solicitudes de formación asociadas provienen de Programas o Convenios del INACOP con otros organismos estatales, o promovidas por organizaciones del propio sector cooperativo.

**Cuadro VII.1: Número de participaciones en acciones de las entidades beneficiarias**

Nº DE ACCIONES	Nº DE ENTIDADES BENEFICIARIAS	%	Nº DE PARTICIPACIONES DE ENTIDADES EN ACCIONES
1	193	51%	193
2	108	29%	216
3	39	10%	117
4	20	5%	80
5	6	2%	30
6	5	1%	30
7	4	1%	28
8	2	1%	16
9	1	0%	9
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>	<b>719</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP

En definitiva, la participación total de entidades en los cursos/AT realizados fue casi el doble que el número de entidades beneficiarias (ver Cuadro VII.2).

**Cuadro VII.2: Entidades, acciones y participaciones por tipos de cooperativas**

TIPO	Nº DE ENTIDADES BENEFICIARIAS (1)	% EN PROCOOP	Nº DE ACCIONES (2)	(2) / (1)	Nº DE PARTICIPACIONES DE ENTIDADES EN ACCIONES (3)	(3) / (1)
AC	3	1%	5	167%	5	167%
AG	25	7%	43	172%	44	172%
AYC	17	4%	36	212%	36	212%
C	13	3%	22	169%	26	169%
F	3	1%	9	300%	9	300%
SE	1	0%	1	100%	1	100%
SFR	13	3%	18	138%	24	138%
AR	1	0%	1	100%	1	100%
SO	93	25%	110	118%	174	118%
T	151	40%	227	150%	286	150%
V	53	14%	100	189%	107	189%
SIN TIPO ASIGNADO	5	1%	6	120%	6	120%
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>153%</b>	<b>719</b>	<b>153%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP

Y ello ocurrió en promedio en prácticamente todos los tipos de cooperativas. Es decir, en casi todos los tipos se participó, en promedio, en cerca de 2 acciones por parte de cada entidad beneficiaria (ver Cuadro VII.2).<sup>57</sup>

Por otra parte, es de desatacar al respecto, que entre las SFR y las Federaciones, más del 75% de ellas participaron en más de una acción formativa. Por el contrario, solo 20% de las cooperativas de trabajo y 33% de las de vivienda participaron en más de una acción.

En cuanto al alcance comparado por tipo de cooperativas, las de mayor cobertura en el PROCOP son las de consumo y sociales (en torno a 30% de las mismas), luego en general la cobertura es de 20%, y algo menor en las SFR (ver Cuadro VII.3).

Ahora bien, la explicación para que la cobertura del total de cooperativas sea de 10%, mientras que en casi todos los tipos es en torno a 20% o más, radica en que se llegó solo a 2% de las cooperativas de vivienda. Éstas son 57% del total de cooperativas en el país, pero solo representan 14% de las beneficiarias del PROCOP.

Vale destacar, en este sentido, que de excluir al cooperativismo de vivienda, considerando el resto de los tipos cooperativos (1.602 cooperativas), la cobertura del PROCOP se duplica, superando el 20%.

**Cuadro VII.3: Cobertura del PROCOP por tipos de cooperativas**

TIPO	Nº ENTIDADES EN EL PAÍS	% PAÍS	Nº ENTIDADES BENEFICIARIAS	% EN PROCOP	COBERTURA DEL PROCOP
AG	124	3%	25	7%	20%
AYC	90	2%	17	5%	19%
C	44	1%	13	3%	30%
F	16	0%	3	1%	19%
SE	2	0%	1	0%	50%
SFR	85	2%	13	3%	15%
AR	5	0%	1	0%	20%
SO	331	9%	93	25%	28%
T	905	24%	151	40%	17%
V	2166	57%	53	14%	2%
SIN TIPO ASIGNADO			5	1%	
<b>TOTAL</b>	<b>3768</b>	<b>100%</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>

*Nota: se extraen las 3 Asociaciones Civiles que no se incluyen en los listados de cooperativas.  
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOP y del INACOP*

En otro orden, vale señalar que al menos 60 casos de las 378 entidades atendidas por el PROCOP son pre-cooperativas (16%), y por tanto, no integran el listado de cooperativas del INACOP o la Planilla de Trabajo Unificada del BPS. El 80% de estas pre-cooperativas son de trabajo y 12% son agrarias.

De excluir las, se tiene una cobertura de 8,5% del total de cooperativas y federaciones. En particular la cobertura de las de trabajo baja a 11% y en las agrarias a 15%.

<sup>57</sup> Con la excepción de una única AT recibida por una de las dos cooperativas de seguros en el país y la capacitación a medida llevada adelante en una de las cooperativas de artistas del país.

Ahora bien, si se trata de visualizar la cobertura según el número de cooperativas que registran personal en el BPS en agosto-setiembre de 2019 (sin considerar vivienda, SFR y federaciones), la cobertura adquiere a su vez mayor volumen, alcanzándose en promedio el 36% (ver Cuadro. VII.4).<sup>58</sup> De excluirse las pre-cooperativas, la cobertura baja a 29%.

**Cuadro VII.4: Cobertura del PROCOOP según cooperativas con personal registrado en el BPS**

TIPO	Nº ENTIDADES EN EL PAÍS	% PAÍS	Nº ENTIDADES BENEFICIARIAS	% EN PROCOOP	COBERTURA DEL PROCOOP
AG	65	8%	25	8%	38%
AYC	63	7%	17	6%	27%
C	23	3%	13	4%	57%
SE	2	0%	1	0%	50%
AR	4	0%	1	0%	25%
SO	247	29%	93	30%	38%
T	438	52%	151	49%	34%
SIN TIPO ASIGNADO		0%	5	2%	
<b>TOTAL</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP e Informe del MTSS-INACOOOP (2020)*

Finalmente, si bien no se cuenta con información que permita identificar de forma sistemática las características de las entidades beneficiarias, hay indicios visualizando el listado de las mismas, de que la llegada fue variada, abarcándose tanto a pre-cooperativas como a cooperativas históricas, tanto a pequeñas como a varias de las cooperativas más grandes del país en prácticamente todos los tipos de cooperativas.

<sup>58</sup> Aquí no se consideran las 271 cooperativas de vivienda que registraban personal, seguramente en su gran mayoría cooperativas aún no habitadas sino en etapa de construcción o similar. Asimismo, lamentablemente el Informe del MTSS e INACOOOP (2020) no incluye las SFR. Tampoco se incluyen las federaciones.

## Cobertura Territorial

En primer lugar, vale constatar que la distribución de las entidades beneficiadas dentro del PROCOOP es en líneas generales similar a lo que ocurre con el número de cooperativas por departamentos en el país (ver Cuadro VII.5).

**Cuadro VII.5: Cobertura del PROCOOP por departamento del país**

DEPARTAMENTO	Nº ENTIDADES EN EL PAÍS	% PAÍS	Nº ENTIDADES BENEFICIARIAS	% EN PROCOOP	COBERTURA DEL PROCOOP POR DEP.
Artigas	81	2%	6	2%	7%
Canelones	395	10%	43	11%	11%
Cerro Largo	83	2%	6	2%	7%
Colonia	136	4%	17	5%	13%
Durazno	63	2%	3	1%	5%
Flores	44	1%	4	1%	9%
Florida	115	3%	9	2%	8%
Lavalleja	58	2%	3	1%	5%
Maldonado	129	3%	16	4%	12%
Montevideo	1727	46%	158	42%	9%
Paysandú	167	4%	40	11%	24%
Río Negro	95	3%	8	2%	8%
Rivera	42	1%	4	1%	10%
Rocha	57	2%	3	1%	5%
Salto	227	6%	25	7%	11%
San José	82	2%	4	1%	5%
Soriano	98	3%	11	3%	11%
Tacuarembó	111	3%	11	3%	10%
Treinta y Tres	48	1%	4	1%	8%
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>3768</b>	<b>100%</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP y del INACOOOP.*

No obstante, hay algunos aspectos a señalar que matizan dicha apreciación general.

En los departamentos de Durazno, Lavalleja, Rocha y San José, el peso de las entidades beneficiarias en el conjunto del PROCOOP es alrededor de la mitad de lo que pesan sus cooperativas en el total país. Y ello se ve reflejado en niveles de cobertura que son la mitad que la media (en torno a 5%) (ver Cuadro VII.5).

Por el contrario, Paysandú destaca por estar sobre-representado, lo que lleva a ser el único departamento con una cobertura muy superior a la media de 10%, siendo de 24%. Y lleva también a una cierta mayor cobertura en la región Litoral Norte, así como en el Norte en general frente al sur del Río Negro.

En términos generales, el promedio de cobertura de los distintos departamentos coincide en este caso con el total de la misma, alrededor de 10%.

En todos los departamentos es mayor la cobertura del PROCOP que el peso en el conjunto del país. Con la gran excepción de Montevideo, que pese a contar con la casi mitad de cooperativas en el país, tiene una cobertura

promedio (cercana al 10%), siendo que las entidades atendidas y sobre todo las acciones llevadas adelante fueron cerca de la mitad del total del PROCOP (ver Cuadros VII.5 y VII.6).

**Cuadro VII.6: Entidades, acciones y participaciones por tipos de cooperativas**

DEPARTAMENTO	Nº ENTIDADES (1)	%	Nº DE ACCIONES (2)	%	Nº DE PARTICIPACIONES DE ENTIDADES EN ACCIONES (3)	%	ACCIONES POR ENTIDADES (3) / (1)
Artigas	6	2%	2	0%	8	1%	133%
Canelones	43	11%	60	10%	76	11%	177%
Cerro Largo	6	2%	6	1%	8	1%	133%
Colonia	17	5%	40	7%	43	6%	253%
Durazno	3	1%	3	1%	3	0%	100%
Flores	4	1%	5	1%	5	1%	125%
Florida	9	2%	14	2%	16	2%	178%
Lavalleja	3	1%	4	1%	4	1%	133%
Maldonado	16	4%	19	3%	21	3%	131%
Montevideo	158	42%	279	49%	338	47%	214%
Paysandú	40	11%	50	9%	80	11%	200%
Río Negro	8	2%	10	2%	12	2%	150%
Rivera	4	1%	6	1%	6	1%	150%
Rocha	3	1%	3	1%	3	0%	100%
Salto	25	7%	28	5%	39	5%	156%
San José	4	1%	5	1%	6	1%	150%
Soriano	11	3%	17	3%	16	2%	145%
Tacuarembó	11	3%	17	3%	24	3%	218%
Treinta y Tres	4	1%	5	1%	6	1%	150%
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>	<b>573</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOP.

Viendo el alcance en número de acciones realizadas, aquí hay menos homogeneidad.

En general, en el peso en el PROCOP, casi todos los departamentos tienen igual o menor peso en número de acciones que en cooperativas beneficiarias (ver Cuadro VII.6). El caso extremo es Artigas, donde en una acción participaron cuatro de las seis entidades beneficiarias del departamento, al tiempo que una cooperativa participó en acciones asociadas que se registran en otros departamentos, registrando así solo dos acciones.

Por el contrario, en Colonia y Montevideo, pesa más la cantidad de acciones allí desarrolladas (7% y 49% respectivamente) que las cooperativas beneficiarias del PROCOP (5% y 42%).

Finalmente, la intensidad en el uso de la herramienta PROCOP por las cooperativas de los distintos departamentos no fue homogénea, existiendo casos como Colonia, Montevideo, Paysandú y Tacuarembó donde en promedio las cooperativas participaron en dos o más acciones,<sup>59</sup> frente a otros como Durazno y Rocha donde se participó en una sola acción por parte de cada cooperativa.<sup>60</sup>

59 Destacan Colonia y Tacuarembó, con más de una acción en el 70-75% de sus entidades beneficiarias.

60 En ambos casos, se trató de 3 entidades, que realizaron 3 acciones y cada una de forma individual.

Por tipos de cooperativas, es interesante visualizar que salvo en consumo, y en menor medida en vivienda y entre las federaciones, en el resto, el peso de las entidades beneficiarias del PROCOOP localizadas en Montevideo es igual o menor al peso en el total de cooperativas de cada tipo en el país (ver Cuadro VII.7). Es decir, no hay una tendencia a mayor uso del Programa por parte de las cooperativas capitalinas, salvo en consumo, vivienda y federaciones.

Ahora bien, en cuanto al número de acciones llevadas adelante desde el PROCOOP, salvo una leve reducción en el caso de las sociales, en el resto, el peso de Montevideo aumenta.

Es decir, que en la capital fue más intenso el proceso de realización de acciones por parte de las entidades beneficiadas en casi todos los tipos cooperativos.

**Cuadro VII.7: Peso de Montevideo en total de entidades y acciones**

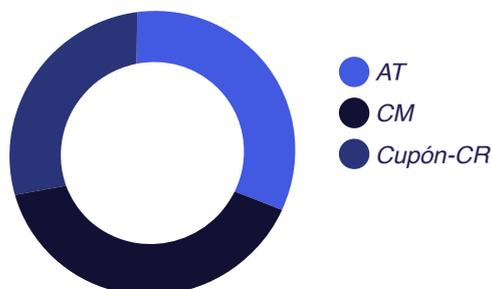
TIPO	TOTAL DE ENTIDADES DEL PAÍS	TOTAL DE ENTIDADES BENEFICIARIAS DEL PROCOOP	TOTAL DE ACCIONES DEL PROCOOP
AG	13%	12%	23%
AYC	62%	53%	61%
C	57%	85%	86%
F	88%	100%	100%
SE	100%	100%	100%
SFR	11%	8%	11%
AR	100%	100%	100%
SO	25%	16%	15%
T	58%	52%	53%
V	46%	62%	75%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP y del INACOOP.

### Tipo de instrumentos desplegados según tipo de cooperativas

El 40% de las acciones fueron CM, mientras que el otro 60% se divide entre AT y Cupón-CR (ver Gráfico VII.1).

**Gráfico VII.1: Distribución de las acciones del PROCOOP por tipo de instrumento**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP

59 Destacan Colonia y Tacuarembó, con más de una acción en el 70-75% de sus entidades beneficiarias.

60 En ambos casos, se trató de 3 entidades, que realizaron 3 acciones y cada una de forma individual.

Desde la perspectiva de los tipos cooperativos (ver Cuadro VII.8), se observa que:

Los Cupones-CR son mayoritarios en federaciones y sobre todo son claves en vivienda, 66 de las 100 acciones de este tipo de cooperativas.<sup>61</sup>

Las CM, por su parte, son mayoritarias en SFR y sociales.

La AT es mayoritaria solo en dos tipos de entidades que representan muy pocos casos: asociaciones civiles y cooperativas de seguros (la única acción existente en este tipo cooperativo).

Finalmente, entre las cooperativas agrarias, de ahorro y crédito, consumo y trabajo, no hay preponderancia de ninguna, repartiéndose prioritariamente entre AT y CM, con menor participación de Cupón-CR, que en ningún caso supera el 20%.

Como consecuencia de esa distribución en el uso de los distintos instrumentos por parte de los diferentes tipos de cooperativas, y dado el peso de cada uno de ellos en el total de acciones del PROCOP, se tiene que:

La AT fue casi en 60% a cooperativas de trabajo, 10% a agrícolas y otro 10% a ahorro y crédito; lo que representa 80% del total.

CM se dieron 35% en cooperativas de trabajo, 26% sociales y 14% vivienda.

Los Cupones-CR fueron realizados mayoritariamente en vivienda (39%), trabajo (27%) y sociales (21%).

**Cuadro VII.8: Tipo de instrumentos según tipos de cooperativas**

TIPO	TIPO DE INSTRUMENTO			TOTAL DE ACCIONES DEL PROCOP
	AT	CM	CUPÓN - CR	
AC	3 / 60%	2 / 40%	0 / 0%	5 / 100%
AG	17 / 40%	21 / 49%	5 / 12%	43 / 100%
AYC	18 / 50%	17 / 47%	1 / 3%	36 / 100%
C	10 / 45%	8 / 36%	4 / 18%	22 / 100%
F	4 / 44%	0 / 0%	5 / 56%	9 / 100%
SIN TIPO ASIGNADO	1 / 17%	1 / 17%	4 / 67%	6 / 100%
SE	1 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	1 / 100%
SF	7 / 38%	10 / 56%	1 / 6%	18 / 100%
AR	0 / 0%	1 / 100%	0 / 0%	1 / 100%
SO	11 / 10%	63 / 57%	36 / 33%	110 / 100%
T	98 / 43%	83 / 37%	46 / 20%	227 / 100%
V	1 / 1%	33 / 33%	66 / 66%	100 / 100%
<b>TOTAL</b>	171 / 30%	239 / 41%	168 / 29%	578 / 100%

*Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOP.*

61 El Instituto BIOS y FECOVI (vía cursos regulares que tiene FECOVI de capacitación) fueron las ECA del 85% de este tipo de cursos en las cooperativas de vivienda.

La evolución al alza de las acciones durante los años del Programa se registra en el Gráfico VII.2. Visualizando por año, existe homogeneidad en el acceso al PROCOOP por parte de los distintos tipos cooperativos.

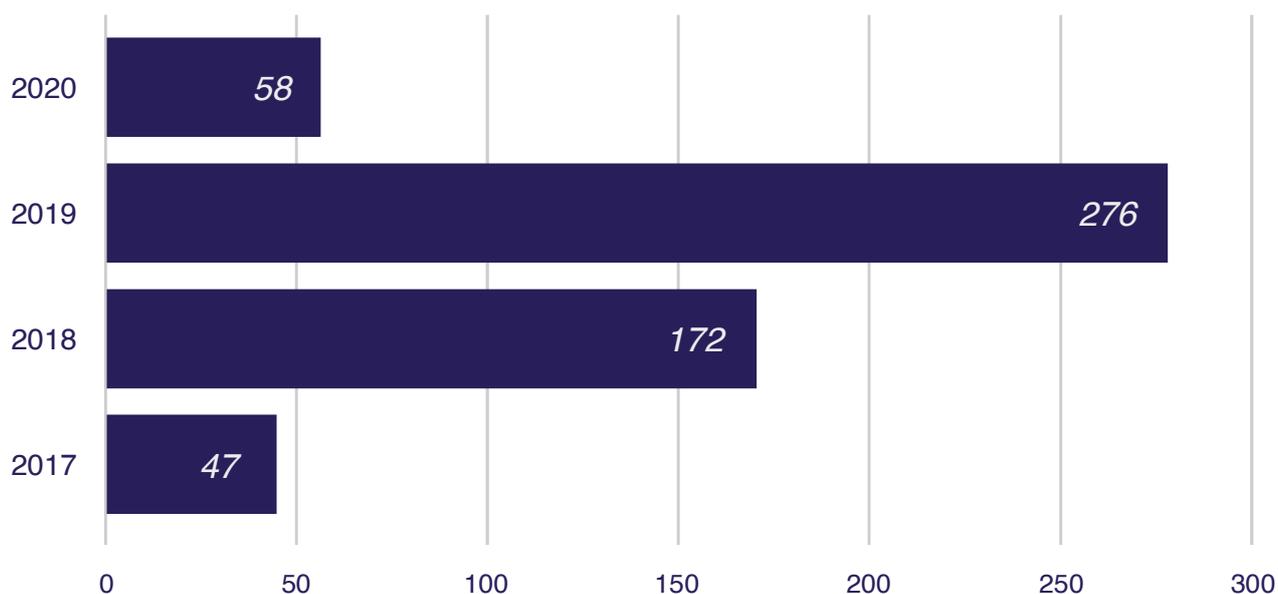
En cuanto a los distintos instrumentos según años, se tiene que:

a) En 2017 y 2018 se llevaron adelante más de la mitad de las CM, representando éstas 80% y 50% respectivamente del total de acciones del PROCOOP.

b) Luego, en 2019 se realizan dos tercios de los Cupón-CR, representando la mayor parte del total de acciones de ese año (40%). Este instrumento se fue incorporando en el marco del Programa (en 2017 hubo solo un Cupón-CR).

c) Finalmente, las AT tienen una tendencia creciente durante todo el período en su peso relativo, llegando a ser casi el 50% de las acciones en 2020.

**Gráfico VII.2: Número total de acciones formativas en el marco del PROCOOP por año**



*Nota1: existen 25 acciones para las que no se dispone de esta información, por ello se registran aquí 553 y no el total de acciones (578).*

*Nota2: los datos de 2020 recogen información hasta los primeros días de mayo.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP.*

## Costo de los instrumentos desplegados según tipo de cooperativas

Respecto al costo generado para el PROCOP, por tipo de instrumentos, entre los de menor monto destacan los Cupón-CR (75%), luego va creciendo el peso de las CM (que son más del 50% entre los de costo medio) y, finalmente, las AT van ganando peso a medida que aumenta el costo, siendo el 50% de las acciones de mayor monto.<sup>62</sup>

Si bien es muy relativo -depende del tipo de curso/AT y de sus requerimientos-, puede observarse que entre las acciones llevadas adelante por SFR, cooperativas agrarias y sociales (junto a la cooperativa de seguros), más del 50% de las mismas implicaron una partida desde el PROCOP superior a 100 mil pesos (tramos 4 y 5 de la clasificación) (ver Cuadro VII.9). En un segundo escalón se ubican las de ahorro y crédito, consumo y trabajo, cuyo porcentaje al respecto supera el 40%, y en un tercer nivel las federaciones y sobre todo las cooperativas de vivienda y asociaciones civiles.

**Cuadro VII.9: Peso de acciones de mayor monto en el aporte del PROCOP según tipo de cooperativas**

TIPO	PESO DE TRAMO 4 Y 5
AC	20%
AG	58%
AYC	47%
C	48%
F	33%
SE	100%
SFR	63%
AR	100%
SO	53%
T	42%
V	20%
SIN TIPO ASIGNADO	34%

*Nota: los tramos fueron contruidos de la siguiente manera en miles de pesos uruguayos: 1. hasta 25, 2. entre 25 y 50, 3. entre 50 y 100, 4. entre 100 y 200, y 5. más de 200.  
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOP.*

<sup>62</sup> Vale señalar que aquí se está valorando el costo general, no el costo por hora. En efecto, el promedio de horas en las CM es de alrededor de 100 horas, siendo que las AT, como fue visto, tienen un tope de 200 horas.

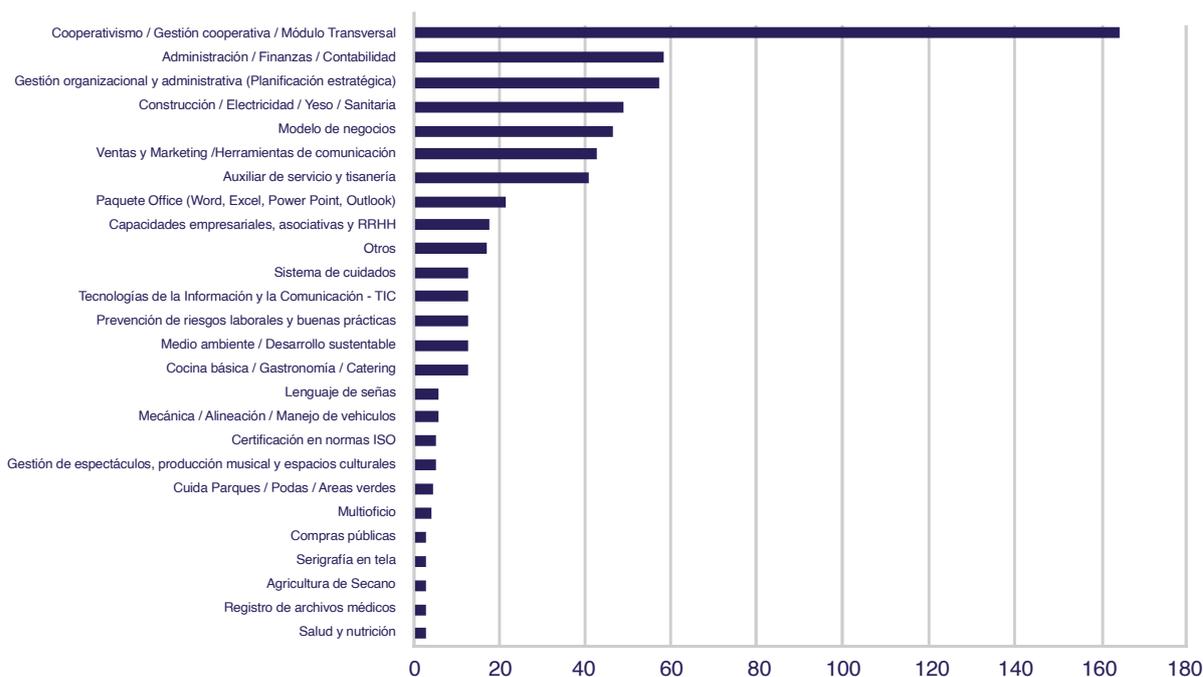
## Contenido de las acciones desplegadas según tipos de cooperativas

En la base de datos del PROCOOP se clasifica a los cursos según su contenido entre 27 opciones (ver Gráfico VII.3).<sup>63</sup> A partir de ello, si bien no es sencillo re-clasificar dichas opciones, a grandes rasgos se tiene que:

- a) cerca de 30% se vinculan a cooperativismo (módulo transversal),
- b) casi 40% a temas de gestión (planificación, comercialización, modelo de negocios, contabilidad, finanzas, etc.),
- c) aproximadamente 20% a oficios,
- d) 6% a Paquete Office y TIC,
- e) y en torno a 5% son cursos/AT dedicados a otras temáticas.

En capacitaciones sobre cooperativismo, pesan más las CM. En materia de gestión empresarial las AT. En oficios sobresalen tanto las CM como los Cupón-CR en cuestiones más estandarizadas. Finalmente, en Paquete Office y TIC, sobre todo en Office, son mayoritarios los Cupón-CR.

**Gráfico VII.3: Acciones del PROCOOP según clasificación de su temática**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PROCOOP

63 En 11 de las 27 opciones de cursos, no se superan los 5 cursos/AT, por lo que sería conveniente reagrupar temáticas en la clasificación realizada.

Por tipo de cooperativas, se encuentra que:

**(a) Cooperativismo:** son determinantes las cooperativas de trabajo y vivienda (en torno a 37% de sus acciones; siendo que las de trabajo son 50% del total de acciones en este tema). Pero también son importantes estas capacitaciones en las cooperativas agrarias y de ahorro y crédito (en torno a 30% de sus acciones), y en menor grado en cooperativas de consumo y federaciones (en torno a 22% de sus acciones).<sup>64</sup>

**(b) Gestión empresarial:** si bien el tipo cooperativo que más pesa en estos cursos/AT son las cooperativas de trabajo, en estas cooperativas este tipo de cursos/AT no llega a representar el 50% de sus acciones totales, lo que sí ocurre entre las cooperativas agrarias, de ahorro y crédito, de consumo y en las SFR.

**(c) Oficios:** son determinantes aquí las cooperativas sociales, donde este tipo de cursos/ AT supera el 50% de las acciones totales en este tipo de cooperativas.

**(d) Paquete Office y TIC:** la llegada de este tipo de cursos/AT fue más repartida entre los distintos tipos de cooperativas, si bien por su alta participación en el total de acciones del PROCOP pesan más aquí las de trabajo, vivienda y sociales. Destaca que no hay casos de este tipo de cursos/AT entre las cooperativas agrarias, de ahorro y crédito y las SFR. Como ya fue mencionado, la acción llevada adelante en la cooperativa de seguros se trató de una AT en TIC.



64 En las cooperativas sociales se prevé que dicha capacitación la otorgue el propio MIDES.

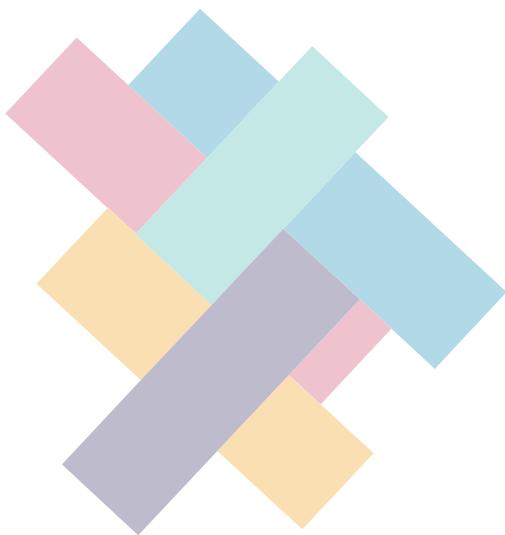
## b | Nuevas necesidades visualizadas por personas y entidades beneficiarias

Resulta interesante de cara a pensar posibles ejes de trabajo futuro por tipo de cooperativas en el próximo apartado, observar aquí las nuevas necesidades de formación/AT visualizadas por los participantes y entidades beneficiarias a partir de su participación en el PROCOP.<sup>65</sup>

### Encuesta telefónica de satisfacción del PROCOP

La primera fuente de información surge del Informe de Encuesta PROCOP (2020) en la cual se procuró ver la satisfacción con el Programa de las entidades beneficiarias.

Si bien no puede discriminarse por tipo de cooperativas, entre las 62 entidades encuestadas según muestra aleatoria simple,<sup>66</sup> 67% luego de finalizar la CR/CM/AT, “lograron identificar nuevas necesidades dentro de la entidad beneficiaria”.<sup>67</sup>



Al respecto, Stefanie Guerrero, encargada de elaborar dicho Informe, plantea:

Este punto no es menor, dado que la identificación de nuevas metas o desafíos a la interna de cada organización, genera las condiciones futuras para continuar forjando nuevos espacios de formación a través del PROCOP, así como permitir ampliar y desarrollar las capacidades de éstas. Además, la realidad del mundo actual formado por procesos constantes de cambios sociales, tecnológicos y económicos que adoptan una forma exponencial, torna mayormente necesaria la capacidad de las entidades beneficiarias (EB) para adaptarse a estos nuevos escenarios cambiantes. Los espacios de formación continua, enriquecen las capacidades y aptitudes adoptadas por cada EB generando en éstas mayor desarrollo profesional y productivo, así como mejoras vinculadas a la gestión de tareas. En definitiva, permite generar un valor agregado en cada EB mejorando de esta forma sus posibilidades de competencia, en un mercado cada vez más exigente. (Informe de Encuesta PROCOP 2020: 21-22).

En ese sentido, el Informe de Encuesta PROCOP (2020) destaca un punto clave en las búsquedas del PROCOP: incentivar el desarrollo de mecanismos internos de formación en las entidades. Así, “entre las nuevas necesidades identificadas se menciona la necesidad de diversificar los espacios de capacitación dentro de su propia organización según los intereses de los socios, la aplicación práctica e implementación de los cursos ejecutados y la gestión de un plan de capacitación para la organización” (página 22).

Sistematizadas por área temática en la Ficha VII.1, las nuevas necesidades de formación y capacitación a futuro identificadas por las entidades beneficiarias, giran en torno a cuatro grandes áreas, que comprenden la gestión en su raíz asociativo-cooperativa, grupal, etc., la gestión estratégica y la operativo-administrativa, a las que se suman demandas de capacitación en oficios diversos según el tipo de cooperativas.

65 La información disponible no permite visualizar estas nuevas necesidades por tipo de cooperativas.

66 Las consultas se llevaron a cabo entre febrero y marzo de 2020, por tanto son pre-pandemia.

67 El otro tercio, no visualiza nuevas necesidades a partir de ejecutar el instrumento del PROCOP.

En la Ficha VII.1 aquellos temas que se repiten, se representan una única vez. No obstante, visualizando el conjunto de respuestas, los más mencionados en cada área son:

- Cooperativismo y gestión (metas, objetivos, procesos)
- Planificación estratégica
- Administración y contabilidad
- Tisanería (entre los oficios).

Finalmente, vale destacar, en un marco de evaluación general muy positiva del PROCOP, que 94% del total de encuestados plantea que volvería a utilizar el Programa en un futuro cercano bajo alguna de sus tres modalidades (CR/CM/AT).

MULTIOFICIOS	<p>Auxiliar de servicio y Tisanería          Oficios (instalación de aire acondicionado)          Guardia de seguridad sin porte de arma          Construcción / Electricidad / Yeso / Sanitaria          Foguista          Manejo de maquinaria (retroexcavadora) y libreta de conducir</p>
COOPERATIVISMO	<p>Cooperativismo (conocer más sobre procedimientos y acciones)          Cooperativismo y gestión (metas, objetivos, procesos)          Guardia de seguridad sin porte de arma          Cooperativismo y trabajo en equipo          Realizar más reuniones de equipo y definir metas</p>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIOS	<p>Planificación estratégica          Asesoramiento jurídico en territorio          Gestión organizacional y administrativa (Planificación estratégica)          Modelo de Negocio          Marketing: Redes sociales y posicionamiento de marca (logo)          Apoyo a productores socios para identificar en sus predios las dificultades a nivel de producción</p>
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD	<p>Paquete Open Office          Administración y contabilidad          Administración de la entidad beneficiaria (pago de impuestos)</p>
OTROS	<p>Atención al usuario          Lenguaje de Señas</p>

Fuente: Extraído de encuesta telefónica PROCOP. Informe de Resultados (2020)

## Fichas de evaluación de los cursos/AT del PROCOOP

Otra forma de llegar a la opinión de las propias entidades beneficiadas y de sus socios, radica en visualizar ciertas consultas en las fichas de evaluación luego de cada curso/AT. Aquí existen distintas dificultades para procesar la información disponible. Se trabajó con la digitalización de las respuestas de los diferentes actores en dichas fichas de evaluación. Pero, se trata de una base no procesada previamente de preguntas abiertas, a su vez, las pautas de evaluación fueron cambiando en el tiempo y no siempre hubo consultas sobre nuevas necesidades de formación/AT, y finalmente, en algunos casos las respuestas son muy particulares sobre la cooperativa concreta que llevó adelante la acción.<sup>68</sup>

No obstante, surgen ámbitos temáticos emergentes y sugerencias en cuanto a la forma y contenido de los cursos/AT que son interesantes de plantear en cuanto complementan las cuatro áreas temáticas registradas en la Ficha VII.1.<sup>69</sup>

**A.** En particular, surgen aspectos relevantes de las evaluaciones de participantes en las capacitaciones en el marco del primer convenio (2017-mediados de 2019). Allí se consultaba sobre ¿Qué temas se deberían incluir en el curso que no hayan sido tratados? A la que se sumaba otra sobre aspectos a profundizar.

De 1.376 opiniones, solo aproximadamente 30% plantea nuevos temas y alrededor de la mitad temas a profundizar.

Entre los temas mencionados se encuentran en general presentes el conjunto de temáticas registradas en las cuatro áreas de la Ficha VII.1, pero se suman dos ámbitos temáticos, no necesariamente comprendidos en ellas, y que resultan de gran interés destacarlos.

Dos núcleos temáticos complementarios a los ya planteados en la Ficha VII.1:

**1. Comercialización.** Aparece numerosas veces esta temática, asociada también a algo que ya se visualiza en la Ficha VII.1: la atención y el trato diferencial que debería existir en una cooperativa a los usuarios/clientes, en particular aquellas de modalidad de usuarios, como las agrarias, consumo, ahorro y crédito. Pero quizás lo más destacado, es que estas respuestas previas a la pandemia, ya ponen en muchos casos el hincapié en la necesidad de capacitación/AT de cara a las ventas online.

**2. Gestión interna de los procesos laborales.** Aquí surgen diversos ámbitos y problemáticas que se entiende deberían ser parte de cursos/AT, a saber:

- Motivación laboral de los trabajadores, socios y no socios
- Roles y liderazgo.
- Evaluación de desempeño, con la particularidad del caso de no socios.
- Procesos de control de calidad.
- Procesos de comunicación interna.
- Contrataciones y gestión en general del personal (recursos humanos).
- Gestión de conflictos.
- Negociación.

Por otro lado, también surgen de forma relevante otros temas transversales: i) género, ii) higiene y seguridad laboral, y primeros auxilios, y iii) Diseño (tanto de marca como de producto).

68 Es el caso, por ejemplo, de la consulta durante el segundo convenio a las ECA, donde sus respuestas se concentran en como seguiría el proceso con esa cooperativa concreta, a partir de sus dificultades, etc. De forma tal, que no pueden extraerse aspectos generales de interés, al menos al nivel de este primer procesamiento.

69 En todo caso, un estudio en profundidad de estas fichas que son un material muy importante como fuentes de información, debería considerar varios otros aspectos, dado que aquí solo se trató de visualizar emergentes para considerar a la hora de pensar posibles ejes de trabajo a futuro del PROCOOP o de programas similares.

También aparecen temáticas mencionadas más puntualmente, pero que vale la pena dejar planteadas, principalmente por la importancia dada por el cooperativismo al cumplimiento de los objetivos del milenio (ODS): gestión ambiental, en particular utilización y manejo de residuos, consumo responsable, y en general el vínculo hacia la comunidad.

En otro orden, surgen cuatro aspectos relativos a la forma o metodología de los cursos que es de interés mencionar y que aportan a los ejes de trabajo futuro posibles:

1. Cursos más prácticos. Que haya más prácticas y más ejercicios aplicados, que se planteen más ejemplos nacionales como internacionales, incluir visitas presenciales a algunas experiencias exitosas, etc.
2. Utilizar más la discusión en grupo como metodología. Planteándose que así surgen nuevas ideas, se procesa en grupo lo aprendido, pueden “aterrizarse” los contenidos a la entidad en concreto y desde allí ver sus aplicaciones, aporta indirectamente a un conocimiento mayor del grupo, etc.
3. Recurrentemente se expresa la necesidad de que las capacitaciones sean más extensas para un mayor aprovechamiento e internalización de las mismas.
4. También muy mencionada surge la demanda de que participen mayor cantidad de socios en los cursos. Incluso se llega a plantear por algún participante como tema no tratado, el “cómo replicar al resto de socios lo aprendido”.

En cuanto a los cursos o módulos sobre cooperativismo/gestión cooperativa/módulo transversal en particular, aparecen algunos aspectos específicos, a saber:

- Trabajar más en los principios cooperativos y su vínculo con la gestión.
- Aspectos legales específicos de las cooperativas. En particular, derechos laborales y lo sindical, sobre todo en cooperativas que contratan personal.
- Más tratamiento en estos cursos de aspectos económico-administrativo-contables (gestión empresarial).
- Funcionamiento interno y planificación.
- Comunicación interna y externa.
- Gestión de lo grupal y motivación-liderazgo-roles.
- Visión externa y comercialización/marketing.
- Relaciones de género.

Finalmente, si bien surge una sola vez, dada su relevancia en la actualidad vale la pena mencionarlo: un bloque con perspectiva desde el emprendedurismo, procurándose un mayor espíritu emprendedor dentro de las cooperativas.

Vale señalar que con sus particularidades, también las cooperativas de vivienda abarcan varias de estas demandas. En particular, se demanda reiteradamente mayor capacitación en el trabajo conjunto entre cooperativa e Instituto de Asistencia Técnica (IAT).

Y nuevamente, aparte de los cuatro aspectos vistos previamente, se suman dos nuevas demandas en cuanto a la forma-contenido de los cursos:

1. Más abocados al tipo de cooperativas y/o al sector de actividad de que se trate.
2. Más ajustado a la entidad beneficiaria concreta, a sus particularidades y dificultades. Tener presente algún breve diagnóstico previo o ir ajustando en la marcha según, por ejemplo, en que etapa está la cooperativa de vivienda, o bien, las pre-cooperativas que demandan más sobre cómo es el proceso de formalización, etc.

**B.** Por otra parte, para el segundo convenio desde mediados de 2019, cambian las pautas de evaluación y ya no se consulta sobre temas no tratados. No obstante, en las fichas de evaluación que empiezan a realizarse a las entidades beneficiarias como tales, aparece una consulta de la que surgen aspectos interesantes en los casos de acciones de AT: “A raíz de esta Asistencia Técnica, qué temas entiende que su organización pueda solicitar a PROCOP como futuras capacitaciones o procesos de acompañamiento?”

Si bien un tercio de las 61 entidades consultadas no identifica nuevas acciones posibles, el resto se concentra mucho en continuar profundizando en cursos/AT de especialización de alguna forma en las cuatro áreas temáticas ya visualizadas en la Ficha VI.1. No obstante, aquí son los aspectos de la gestión, tanto estratégica como administrativa, los más demandados, bastante menos presentes aparecen lo cooperativo y los oficios.

Luego, destaca que también aquí surgen los dos temas complementarios ya mencionados: la comercialización y fundamentalmente las ventas online, y ello ya previo a la pandemia, y la gestión interna de los procesos laborales, nuevamente muy presente.

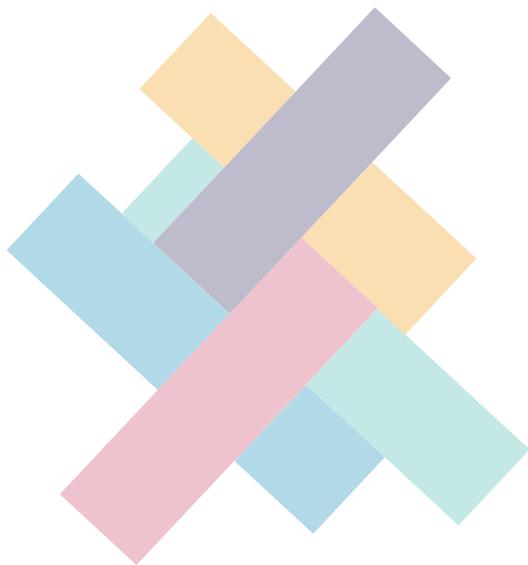
Finalmente, vale señalar que si bien muy puntualmente, pero aparece por primera vez la demanda o necesidad de cursos sobre nuevas tecnologías y manejo productivo, al tiempo que surge el concepto de capacitación en informática que parece ir más allá del Paquete Office y colocarse más cerca de procesos sobre TIC.

## C | Posibles ejes de trabajo futuro por tipo de cooperativas

Existe una visión en general muy positiva del PROCLOOP por parte de los distintos actores. Tal como también surge de las entidades beneficiarias según las evaluaciones luego de los cursos/AT y de la encuesta telefónica reciente del PROCLOOP. A su vez, en dicha encuesta 94% de las entidades consultadas plantean que volverían a usar el PROCLOOP en el futuro cercano, algo que resulta muy importante pensando en procesos de formación permanente.

Al tiempo que el alcance ha sido importante en su magnitud y descentralización territorial, presentando una cobertura por tipos de cooperativas relativamente uniforme.

En ese marco, a continuación se plantean en primer lugar algunos aspectos generales, ya sea como limitación o bien como posibles ámbitos a tener en cuenta y pensar respecto al Programa y que hacen de alguna forma al nivel y/o al tipo de alcance del mismo. En segundo lugar, nos concentramos en espacios para avanzar en cuanto a la cobertura y temáticas específicas que desafían a los distintos tipos de cooperativas.



### Algunos aspectos generales

1) Quizás los dos principales desafíos observados hasta el momento radican en la propia construcción y/o atención de las demandas.

a) A demanda o a oferta. Por un lado, se plantea la debilidad implícita que puede tener el hecho de que la pertinencia del curso/AT provenga de los propios interesados, que muchas veces manifiestan dificultades para visualizar sus necesidades y sobre todo para definir las correctamente.<sup>70</sup> El calificar mejor la demanda es una necesidad planteada de forma extendida entre las ECA y federaciones consultadas. Esto en tanto, a veces la cooperativa identifica una solución, pero al trabajar con ella se visualiza que el problema está en otro lado, y que esa acción no era la adecuada. En ese sentido, se plantea el rol de las federaciones para realizar una orientación y ayudar a estructurar las demandas. Pero eso implica tiempo y recursos capacitados.

Al respecto, se valora positivamente la existencia de orientadores/as, siendo que en algunos casos incluso se manifiesta un antes y un después de su existencia, como en el caso de FUCC y FCPU. Si bien en un principio el o la orientadora oficiaban de difusores y facilitadores para concretar la demanda al PROCLOOP, al día de hoy su rol también resulta en orientación no solo en cómo presentar la demanda, sino en cómo identificar la demanda necesaria y aportar a la construcción de la misma.<sup>71</sup> Por lo que las y los orientadores pueden ser promotores de temáticas que se entiendan necesarias y apoyar la llegada del Programa allí donde aún no se llega (zonas, subsectores, etc.). En este sentido, también juegan un rol importante las Mesas Intercooperativas Departamentales como promotoras territoriales, tal como lo reafirma el informe de la encuesta telefónica.<sup>72</sup>

70 Un ejemplo de ello surge de que no todos los participantes ni entidades logran visualizar nuevas necesidades en las fichas de evaluación de los capacitaciones (menos del 50% en general) y que solo dos tercios de las cooperativas entrevistadas en la encuesta telefónica lograron hacerlo luego de haber pasado por los cursos/AT.

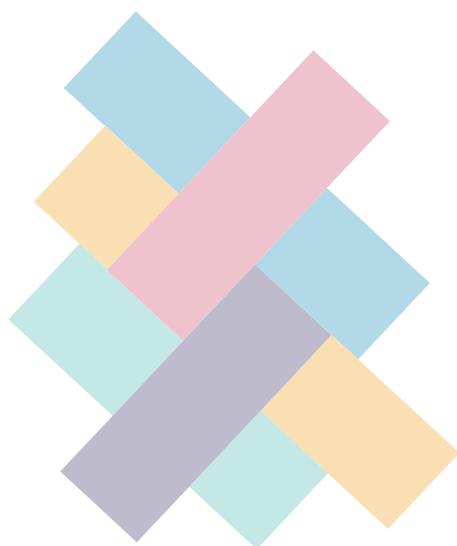
71 A partir del último Convenio 2019-2020, se agrega como tarea de los orientadores que elaboren Planes de formación anual con cada cooperativa, partiendo de un diagnóstico de sus necesidades. Durante la pandemia se habilita a reperfilar esos planes ajustándolos a la situación de emergencia, según cada cooperativa necesite. Es bueno destacar este hecho, ya que la flexibilidad del Programa a la emergencia incide en su viabilidad futura.

72 Al respecto, allí se plantea "Fortalecer y expandir las Mesas Intercooperativas. La presencia en el territorio generada a partir de las mismas configura un espacio de acercamiento para el Programa, permitiendo generar mayores oportunidades de acceso al mismo. A través de éstas se logra conocer de primera mano las características y necesidades de cada entidad beneficiaria, así como brindar un acompañamiento y asistencia en los procesos administrativos vinculados al Programa" (Informe de Encuesta PROCLOOP 2020: 24).

En la coyuntura actual, donde todos los actores plantean la importancia de la formación y la capacitación de cara a enfrentar los desafíos de la crisis-pandemia, y en particular de herramientas como el PROCOOP de cara a repensar-reperfilar el negocio, la posibilidad de pasar desde una visión puramente de financiador y a demanda, a una más de oferta calificada de cursos/AT en temáticas consideradas claves, podría ser una opción a considerar.<sup>73</sup> O bien un mix entre ambas perspectivas.

Pero si bien parece pertinente pensar en contar con una oferta de acciones predefinidas, en función de los temas que se identifican como relevantes para el desarrollo de las cooperativas, no parece que deba ser la única opción. Tanto federaciones como ECA han manifestado la necesidad e importancia de que las cooperativas realicen las demandas de acciones que entiendan pertinentes. Lo que se remarca es entonces la importancia de trabajar conjuntamente en los procesos de construcción de demanda, en el marco de los cuales puede asesorarse y proponer dichas temáticas claves para que puedan ser incorporadas, y allí cobra singular importancia la federación y las y los orientadores.

Al respecto, “el acercamiento previo para no financiar lo primero que viene” es bien valorado por ejemplo por el Director General del INEFOP. “Incluso podría visualizarse al PROCOOP como ejemplo de co-gestión”, nos plantea.



En ese marco, también el fortalecimiento de la formación a las ECA en materia de la especificidad de lo asociativo y la posible ventaja cooperativa, es un elemento positivo de cara a visualizar nuevas opciones. Esto es clave no solo en el marco de los contenidos de los cursos y su encare, sino también porque muchas veces las demandas de las cooperativas surgen a partir del trabajo que previamente realizan con las ECA.

A la vez que el mecanismo de acciones formativas donde participan varias cooperativas parece haber funcionado correctamente, y puede ser una herramienta potente para trabajar varias de las temáticas transversales, llegando conjuntamente a un buen número de entidades, máxime en localidades del interior del país.

**b) Selectiva o general.** Por otro lado, se plantea como necesario contemplar la amplitud del tipo de entidades beneficiarias -que van desde pre-cooperativas hasta cooperativas de usuarios con gran trayectoria y miles de socios- y la diversidad de sus demandas. Quizás es recomendable el definir la población objetivo del Programa y generar canales diferenciados para distintos tipos entidades, por ejemplo: pre-cooperativas,<sup>74</sup> cooperativas que necesitan consolidarse, cooperativas que necesitan niveles muy especializados de asesoramiento, etc.<sup>75</sup> Esto, que surge del intercambio con los diferentes actores, se ve reflejado también en el Informe de Encuesta PROCOOP: “en esta línea, también resultaría pertinente definir y estandarizar diferentes estrategias de intervención, según las características de las mismas” (2020: 24).

73 Ello se podría complementar muy bien con la existencia de una antena de negocios o área de inteligencia cooperativa, que en su momento manejó CUDECOOP impulsar.

74 Para las cuales el país hoy no cuenta con incubadoras o programas similares para cubrir su alta demanda de acompañamiento y formación.

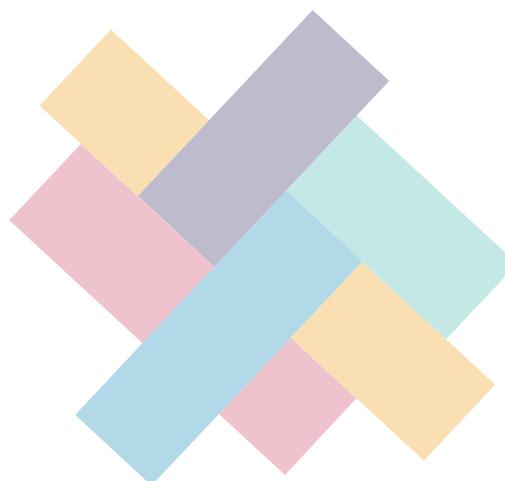
75 O bien alguna otra forma de clasificar o estandarizar las demandas. Al respecto, el Comité de Gestión del Programa desarrolló alguna propuesta bajo otro anclaje que el aquí mencionado.

Por ejemplo, algunos entrevistados plantean que las cooperativas agrarias “tradicionales” requerirían capacitaciones/AT en algunos casos muy específicas y exigentes, por lo que sus demandas a veces no han podido ser atendidas, ya que no siempre existen ECA con esa capacidad, y aún en menor medida con “expertise” y conocimiento en materia cooperativa. “Es decir, no sólo pensar en la población objetivo que puede hacer uso de la herramienta, sino también en sumar áreas de formación y especialización a través de nuevas ECAs/Consultores que se integren al mismo” (Informe de Encuesta PROCOOP 2020: 23).

Por otra parte, resulta interesante registrar entre las nuevas necesidades visualizadas por las cooperativas beneficiarias del PROCOOP, cómo más allá de la necesidad de cursos/AT específicos para cada una, hay bloques de demandas muy marcados, como cooperativismo y gestión, planificación estratégica y modelo de negocios, y demandas en lo administrativo-contable. A ellos a su vez, habría que agregar los nuevos temas y necesidades transversales que surgen de la pandemia. Ahora bien, allí el desafío son los distintos estadios de desarrollo de cada entidad y los niveles de complejidad de la demanda.

2) Se valora positivamente la generación de un conjunto de ECA en torno a la capacitación y asesoramiento a cooperativas. No obstante, no solo hay desafíos en la capacitación de las mismas en torno a los principios cooperativos, como ya fue planteado, sino también, y ello como fue visto es una demanda desde los participantes de las capacitaciones, en materia de conocimiento de los distintos tipos de cooperativas, tal como plantea la investigación respecto a los procesos de AT a cooperativas antes mencionada:

Se ha argumentado sobre las particularidades asociadas a factores subsidiarios, entre estos, el más destacado responde al rol en las cooperativas de usuarias/os o trabajadoras/es. Como conclusiones si se entiende que hay diferencias en los abordajes de AT por clases, es necesario profundizar en cómo las particularidades de uno u otro tipo pueden ser recogidas por técnicas/os al momento de desarrollar una AT, o cómo realizar adaptaciones metodológicas (Dabezies et al. 2018: 22).



Por otra parte, según el Comité de Gestión del PROCOOP, “tenemos un alcance de ECA en todo el territorio, pero no de todos los temas en todas las ECA”, quedándose a veces “preso de una ECA porque es la única que aborda ese tema”. Es decir, todavía hay un desafío de seguir profundizando en la generación de ECA y de ampliar (o generar mecanismos para que puedan acceder a esos servicios) en las temáticas abordadas por ellas.

En ese sentido, un punto clave refiere a que para dar uso al potencial que tienen las TIC es fundamental trabajar sobre el manejo a nivel de usuarios en todo el territorio y con todos los tipos cooperativos. En este sentido, sería muy bueno contar con ECA que puedan abordar o desarrollar capacidades en este tema en todo el país.

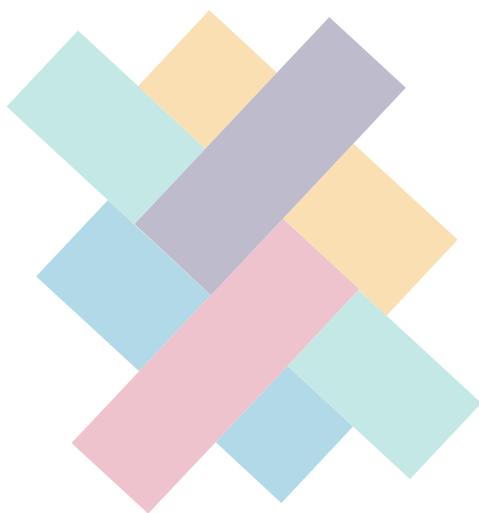
Finalmente, por distintos actores se visualiza una acción necesaria -tanto desde el PROCOOP impulsando, como desde las propias ECA-, respecto a mayores niveles de cooperación e intercooperación entre entidades capacitadoras, en contraposición a la situación actual de entenderse como entidades competidoras. Conectarse para generar así mejor y mayor oferta, a la vez que retroalimentarse en su propia formación como entidad capacitadora hacia el sector cooperativo, que se pueda llegar a cursos que impliquen a distintas cooperativas con combinación también de saberes de diferentes ECA, etc. Y en línea con ello, más en general, la necesidad de mapear las propuestas formativas en materia de cooperativismo en el país, visualizar líneas de acción, ofertas posibles y la generación con ello de un sistema al respecto.

3) Se valora positivamente por parte de distintos actores la existencia y el peso creciente de avanzar hacia procesos de AT. Vale destacar que la misma no se entiende en el marco del PROCOP asociada a servicios profesionales o técnicos puntuales, típicamente ofrecidos por empresas en el mercado, sino más bien a un proceso de acompañamiento específico en la implementación de mejoras de gestión o innovaciones dentro de este tipo de entidades de economía social. AT como “proceso de acompañamiento de un cambio o mejora, que debe culminar con un cambio o mejora”. En muchos casos se plantea que las cooperativas identifican la necesidad de AT luego de pasar por la CM, para ponerla en práctica.<sup>76</sup>

Por otra parte, pandemia mediante, se ha identificado la necesidad de innovar en procesos, áreas de inserción, nuevas unidades de negocio, formas de organizar el trabajo, de comercializar y captar nuevos mercados, etc. Esto requiere de capacitación y metodología específica, sobre todo en lo que a emprender e innovar colectivamente refiere.

Por tanto, probablemente aumentarán las demandas de este tipo de acompañamiento, dados los desafíos en la implementación de TIC y sobre todo en materia de revisión-reconversión de modelos de negocios.

Si bien, como fue visto, las AT son las acciones formativas que implican un mayor aporte de recursos dentro del conjunto del PROCOP, lo que puede ser un desafío en el marco de, por un lado, demandas crecientes, y por otro, menores recursos disponibles probablemente.



4) Otro aspecto a tener en cuenta, es la demanda antes mencionada desde los participantes y entidades beneficiarias del PROCOP respecto a que las acciones formativas tengan un mayor contenido práctico-experimental y que sean más ajustadas a la entidad beneficiaria concreta, a sus características, particularidades y dificultades. Al respecto, desde distintos actores entrevistados se plantea que la formación debe orientarse al desarrollo de capacidades para la resolución de problemas. Tal como lo representa el Director General del INEFOP, al plantear que “los procesos de formación y los acompañamientos técnicos deben ser extremadamente terrenales, orientados a la resolución de problemas reales, y cuánto más pequeña la cooperativa, más importante el “aprender haciendo”.

Ello puede generar mayor motivación y compromiso de los participantes, lo que no solo podría generar procesos de formación continua, a partir de la reincidencia en procesos formativos, sino que vía recomendaciones de unas cooperativas a otras y de visualizar sus impactos, podría conllevar nuevas entidades buscando formación/AT de este tipo.

5) Respecto a la cobertura territorial, a los desafíos de lograr llegar a todos los territorios de las propias federaciones y vía las y los orientadores, y de que las mesas intercooperativas estén en todos los departamentos y profundicen su accionar, se suma el de una mayor llegada del PROCOP a ciertos departamentos y sobre todo de forma más amplia y continua, tal como lo señala el Informe de Encuesta PROCOP (2020):

Diseñar estrategias que permitan acercar la herramienta, principalmente al interior profundo del territorio nacional. El Programa en sus distintos Convenios ha logrado cubrir (en diferentes momentos temporales) los diecinueve departamentos, pero de manera intermitente. Es necesario entonces cuestionar por qué se comporta de esta manera, qué factores intervienen”. (Informe de Encuesta PROCOP 2020: 24)<sup>77</sup>

76 Al respecto, se visualiza por parte de distintos actores, como muy positivo el vincular capacitación y acción. Articular formación y luego un proyecto de acompañamiento técnico por ejemplo. Ello incluso puede generar más eficacia y pertinencia a la capacitación, siendo la ECA más comprometida y responsable de cara a un proceso que puede continuar. Capacitar en la propia acción para que se incremente la eficiencia y eficacia en el desempeño de la cooperativa acompañada en el proceso de implementación.

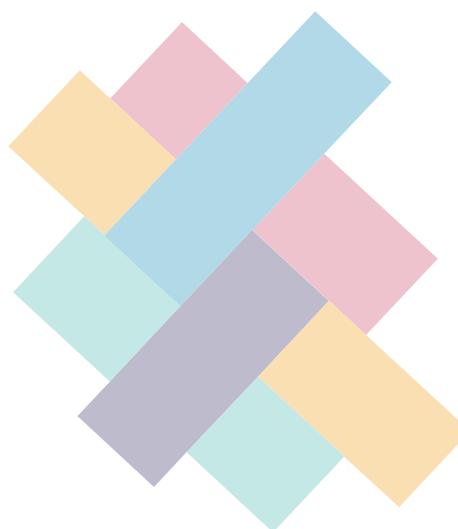
77 Por ejemplo, hay cuatro departamentos a los que se llegó recién a partir de 2019.

A su vez, la diferencia, sobre todo en materia de cooperativas agrarias, de sistemas productivos en las distintas regiones también tensiona la llegada mediante ECA especializadas y localizadas en el lugar, lo que muchas veces se dificulta. Aquí habría que analizar las posibilidades que brinda la enseñanza a distancia.

6) Y en línea con ello, sobre todo a partir de la situación de aislamiento social actual, aparece con fuerza la necesidad de profundizar la incorporación de las nuevas tecnologías para diversificar la modalidad de metodologías de enseñanza, fomentando por ejemplo los cursos a distancia, con todos los desafíos que ello conlleva.

7) Se señalan algunos desafíos operativos, relativos a la necesidad de “Fortalecer los canales de comunicación y difusión. Este punto involucra a todos los actores que forman parte del Programa” (Informe de Encuesta PROCOOP 2020: 23). A lo que se suman, mejorar-facilitar las formas de presentación de las propuestas por parte de las cooperativas y que impactan más en algunos tipos cooperativos, pero quizás sobre todo en aquellas cooperativas con menos recursos y capacidades. Aquí este punto fue manifestado por la mayoría de las y los entrevistados, se rescata como mejora positiva la inclusión de orientadores y orientadoras. “Nuevamente considerar las características de la población objetivo del PROCOOP, en donde facilitar y agilizar los procesos de inscripción, adquiere relevancia” (Informe de Encuesta PROCOOP 2020: 24). Es pertinente marcar que este aspecto no se visualiza como un factor que haya complicado el alcance del PROCOOP, pero tampoco como uno claramente a favor.

8) Por último, cabe señalar que el PROCOOP como programa tiene el desafío de contemplar las nuevas necesidades seguramente con menos recursos económicos y esperando una mayor demanda por parte de las cooperativas. Es así, que además, algunas temáticas requerirán de la articulación y complementariedad de otras políticas públicas. En este sentido cabe pensar al PROCOOP también como instrumento conector del sector cooperativo con el resto de las políticas públicas de apoyo al sector o actividad específica que pueda desarrollar la cooperativa. Quizá como una ventanilla de entrada para el sector cooperativo, lo que sería una nueva demanda y desafío para el Programa.



## Cobertura y ejes temáticos específicos por tipo de cooperativas

La cobertura comparada por tipos de cooperativas ha sido, como ya fuera mencionado, bastante homogénea entre los mismos y si bien hay mucha información que no está disponible como para hilar más fino al respecto (por ejemplo sectores de actividad dentro de las cooperativas de trabajo o agrarias, etc.), algunos elementos generales de interés se desarrollan a continuación.

**Cooperativas agrarias y de ahorro y crédito:** la cobertura en estos tipos de cooperativas es similar en general al promedio, si bien sacando las pre-cooperativas atendidas vinculadas al sector agrario, la cobertura podría mejorarse allí. En ambos tipos hay temáticas claves y transversales (como atención al socio-cliente-usuario) que podrían involucrar a un conjunto de ellas en acciones comunes.

**Cooperativas de consumo:** presentan una cobertura muy buena respecto al promedio, quizás algo concentradas las entidades beneficiarias en Montevideo.<sup>78</sup> Se destaca la existencia de alguna acción donde participaron más de una entidad, metodología que podría seguirse dando en temáticas claves y transversales que podrían involucrar a un conjunto de ellas en acciones comunes (entre muchas, por ejemplo comercio electrónico y logística, incluso bajo el estímulo de pensarlas en conjunto).

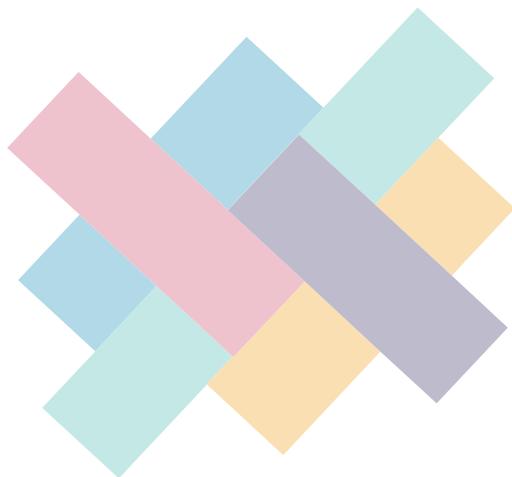
**Federaciones:** aquí existe el desafío de alcanzar a las del interior del país, pero sobre todo de aumentar la cobertura en general. Ello, fundamentalmente porque es clave la llegada a estos actores, dado que desarrollar capacidades en ellos es muy relevante, como se ha visto, para distintos objetivos de cara a la sostenibilidad y crecimiento del sector. Vale destacar que 2 de las 3 que participaron del PROCOOP lo hicieron en más de una ocasión.

78 Pero ello quizá pueda tener que ver con que los registros presentan muchas entidades en la actualidad sin actividad, posiblemente mayormente en el Interior, pero no se puede saberlo.

**Cooperativas de seguros:** se llega a la más grande de las dos existentes, el desafío es seguir aportando a la formación en la temática de los seguros, escasa en el país, y en todo caso poder alcanzar a la otra cooperativa del sector.

**SFR:** quizás podría aumentarse aquí la cobertura, algo menor que el promedio. En particular, porque 75% de las que participaron del PROCOP, lo hicieron más de una vez, es decir, que una vez que ingresan lo utilizan intensamente; al tiempo que se destaca la existencia de algunas acciones donde participaron más de una entidad, y que también aquí podría ser una metodología a profundizarse en ciertas temáticas claves y transversales (desde uso básico de informática hasta aspectos de manejo predial -lo que ha sido demandado como temática por parte de varios participantes- entre muchas otras)<sup>79</sup>.

**Cooperativas sociales:** buena cobertura comparada con el promedio, quizás el desafío a futuro sea llegar con más AT, en particular de cara al pasaje previsto por el MIDES a cooperativas de trabajo. Se destaca la existencia de varias acciones donde participaron más de una entidad, incluso en algunas mezcladas con cooperativas de trabajo, metodología que podría continuarse en el futuro dado el alto número de desafíos similares transversales.



**Cooperativas de artistas:** se alcanzó a una de las cuatro cooperativas existentes, pero sería muy bueno cubrir al menos a las otras dos grandes cooperativas existentes, de músicos y de actores, dado que es importante acercarlas al sector cooperativo, a su identidad diferencial y a la gestión cooperativa en general (ver Etcheverry et al. 2018).

**Cooperativas de Trabajo:** es necesario una mayor llegada, no solo por las necesidades de capacitación y AT que tienen estas entidades en su mayoría, sino porque de excluirse las pre-cooperativas, es de los tipos cooperativos con menor cobertura. Se destacan las acciones con participación de distintas cooperativas, metodología a profundizar en muchas temáticas claves para este tipo de cooperativas. En particular, con perspectiva de cooperación para la innovación.

**Cooperativas de vivienda:** claramente el tipo de cooperativas con menor cobertura, siendo el gran desafío llegar a cubrir a las habitadas, dado que en particular FECOVI priorizó la llegada a las que están en etapa de construcción, cubriendo el 100% de las mismas. También algo concentradas en Montevideo. Por otro lado, hay múltiples necesidades, previas pero en especial surgidas de la pandemia, de convivencia y en particular de nuevos servicios que conllevan una llegada mayor vía capacitaciones a medida e incluso AT<sup>80</sup>.

79 Vale señalar, que en este caso, al igual que ocurre en otros aspectos que hacen a la cobertura del Programa, existen elementos que se fueron dando en el marco de su evolución, como ser que la CNFR se suma nuevamente a CUDECOOP como socia en 2018, y desde entonces recién accede al PROCOP. También es el sector rural, en particular el vinculado con las SFR, el que presenta más restricciones en cuanto a capacidades informáticas en general y en particular de conectividad, siendo que sus actividades formativas se detuvieron por completo durante la pandemia.

80 No obstante, deberá haber un trabajo previo de los distintos actores involucrados en construir la necesidad de formación en base a los temas propios y particulares de estas cooperativas, dado que las mismas por sí solas no parecen visualizar mayormente que deban ofrecer capacitación a sus miembros luego de la obra.

Por último, en el siguiente cuadro se resumen posibles ejes de trabajo futuro a partir de las temáticas identificadas como prioritarias por tipo de cooperativa.

**Cuadro VII.9: Ejes temáticos de trabajo futuro priorizados por tipo de cooperativas**

LÍNEAS TEMÁTICAS	CA	CAC	CC	SE	SFR	CS	COAC	CT	CV
Tic Nivel 1		X	X		X	X	X	X	X
Tic Nivel 2		X	X			X		X	
Tic Nivel 3	X	X	X		X	X		X	
Tic Nivel 4	X					X		X	
Emprender Cooperativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oficios y profesionalización						X		X	
Agroecología	X				X				
Impacto ambiental y nuevas formas de producción de cara a los ODS	X				X	X		X	
Economías Colaborativas						X		X	
Economía circular y Economía verde*						X		X	
Habilidades blandas		X	X	X		X	X	X	
Atención al usuario	X	X	X						
Scoring de crédito**		X							
Cooperativismo y Diferencial cooperativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alfabetización de adultos (comprensión lectora, análisis de documentos, análisis deductivo, etc.)						X		X	
Logística y distribución			X					X	
Procesos de formalización						X			X
Pasaje a CT						X			
Cooperativismo y funcionamiento del gobierno participativo						X		X	X
Gestión básica						X		X	X
Gerencia de alto nivel	X	X		X					
Compras públicas	X				X	X		X	
Capacitación específica para cooperativas de vivienda habitadas									X
Formación y sensibilización basada en género	X	X	X	X	X	X	X	X	X

\* La economía circular es una estrategia que tiene por objetivo reducir tanto la entrada de los materiales vírgenes como la producción de desechos, cerrando los «bucles» o flujos económicos y ecológicos de los recursos. Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) define la economía verde como aquella que da lugar al mejoramiento del bienestar humano e igualdad social, mientras que se reducen significativamente los riesgos medioambientales y la escases ecológica.

\*\* Sistema automático de ayuda a la toma de decisiones crediticias. Es decir, un programa informático que, partiendo de una información dada, recomendará la aprobación o no de una operación de financiación.

*Fuente: Elaboración propia en base a múltiples fuentes.*

Tal como se desprende del cuadro resumen, por tipo de cooperativas pueden identificarse como áreas temáticas prioritarias a abordar en el marco del PROCOCOOP, las siguientes:

AGRARIAS	<p>Envejecimiento y recambio generacional y mayor llegada a jóvenes vía TIC</p> <p>Atención al usuario-socio-cliente, con perspectiva de identidad diferencial cooperativa</p> <p>Cambios en los modelos de negocio en un marco de concentración creciente</p> <p>Alta gerencia y profesionalización de las capacidades en materia de estudio de mercados e internacionalización</p> <p>Formación continua en nuevas formas productivas</p> <p>Mitigación de impacto ambiental y nuevas formas de producción de cara a cumplimiento de los ODS</p> <p>Adecuación a nuevas normas sanitarias</p> <p>Sensibilización en género y acoso sexual laboral. Visibilizar el rol de la mujer en el campo</p>
AHORRO Y CRÉDITO	<p>Envejecimiento y recambio generacional y mayor llegada a jóvenes vía TIC</p> <p>Atención al usuario-socio-cliente, con perspectiva de identidad diferencial cooperativa</p> <p>Tercerización del manejo del dinero</p> <p>Diferenciación y reposicionamiento en el mercado a partir de identidad diferencial cooperativa</p> <p>Incorporación de nuevas tecnologías y modelos de negocio y su implementación</p> <p>Sensibilización en género y acoso sexual laboral</p>
CONSUMO	<p>Envejecimiento y recambio generacional y mayor llegada a jóvenes vía TIC</p> <p>Comercio electrónico</p> <p>Atención al usuario-socio-cliente, con perspectiva de identidad diferencial cooperativa</p> <p>Cambios en el mundo del trabajo y gestión de lo laboral (teletrabajo)</p> <p>Habilidades blandas</p> <p>Logística y distribución</p> <p>Procesos de o para la captación de nuevos socios</p> <p>Motivación laboral e incorporación de trabajadores jóvenes</p> <p>Sensibilización en género y acoso sexual laboral</p>
SEGUROS	<p>Especialización en seguros para profesionales y directivas</p> <p>Desarrollo de plataforma e-learning</p> <p>Sensibilización en género y acoso sexual laboral</p>
SFR	<p>Nivelación de capacidades al interior de los socios</p> <p>Envejecimiento y recambio generacional</p> <p>Atención al usuario, con perspectiva de identidad diferencial cooperativa</p> <p>Mitigación de impacto ambiental y nuevas formas de producción de cara a cumplimiento de los ODS</p> <p>Manejo y mejora en la gestión predial</p> <p>Adecuación a nuevas normas sanitarias</p> <p>Sensibilización en género y acoso sexual laboral. Visibilizar el rol de la mujer en el campo</p>

SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelación de capacidades al interior de los socios</li> <li>Pasaje previsto a cooperativas de trabajo</li> <li>Reconversión del negocio y entrada a nuevos mercados, en particular economía verde (pero no solo)</li> <li>Fusiones o procesos profundos de intercooperación en ese camino</li> <li>Emprendedurismo colectivo-asociativo/innovación</li> <li>Profesionalización de oficios y actividades</li> <li>Identidad cooperativa</li> <li>Habilidades blandas</li> <li>Comercio electrónico</li> <li>Diseño y comercialización</li> <li>Sensibilización en género y acoso sexual laboral. Participación femenina en los espacios de TD</li> </ul>
ARTÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad y gestión cooperativa</li> <li>Gestión cultural y desarrollo de proyectos</li> <li>Arte y virtualidad</li> <li>Habilidades blandas</li> <li>Sensibilización en género y acoso sexual laboral</li> </ul>
TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelación de capacidades al interior de los grupos</li> <li>Reconversión del negocio y entrada a nuevos mercados</li> <li>Emprendedurismo colectivo-asociativo y capacitación para la solución de problemas, la innovación y la creatividad</li> <li>Incorporación de nuevas tecnologías y modelos de negocio y su implementación</li> <li>Perspectivas de innovación y agregado de valor e inserción posible en cadenas de valor</li> <li>Perspectiva ambiental</li> <li>Cambios en el mundo del trabajo y gestión de lo laboral</li> <li>Comercio electrónico</li> <li>Diseño y Marketing</li> <li>Habilidades blandas</li> <li>Motivación laboral e incorporación de trabajadores jóvenes</li> <li>Sensibilización en género y acoso sexual laboral. Participación femenina en los espacios de TD</li> </ul>
VIVIENDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos servicios</li> <li>Vivienda y teletrabajo</li> <li>Uso de espacios colectivos (TIC, trabajo, estudio)</li> <li>Consumo colectivo</li> <li>CEFIC para intercooperar</li> <li>Sensibilización en género, violencia doméstica y acoso sexual. Participación femenina en los espacios de TD</li> </ul>

# 8



---

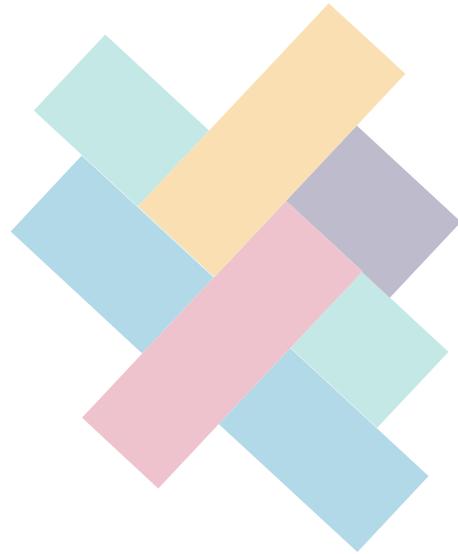
## REFLEXIONES FINALES

---





Este trabajo pretendió contribuir a la reflexión colectiva, a partir de un diagnóstico informado, sobre la situación de los distintos tipos de cooperativa ante la crisis actual, de cara a visualizar sus desafíos y establecer estrategias posibles a llevar adelante, procurando un mayor desarrollo y sustentabilidad del cooperativismo en el país. Y ello, a partir fundamentalmente de la propia identidad cooperativa y del rol de la formación para maximizar su diferencial como vía no solo de resiliencia, sino de posible expansión. En un sector donde el centro son las personas y sus necesidades, pero también, y no menos importante, sus capacidades y creatividad.



En perspectiva de mediano-largo plazo, existen una serie de transformaciones estructurales socio-económicas (envejecimiento poblacional, transformación de las relaciones de género, el desafío de la sustentabilidad medioambiental, modificaciones profundas operadas en la matriz productiva, a partir de un cambio tecnológico acelerado que conlleva nuevas formas de producción y de modelos de negocios), que impactan fuertemente en el sector cooperativo y de forma diferencial en los distintos tipos cooperativos, conllevando diversos desafíos (y con ello también oportunidades) en cada uno de ellos. En ese marco, el sector cooperativo y sus tipos de cooperativas deben responder con estrategias que conduzcan a su propia transformación estructural, para sostenerse, ampliarse y contribuir de mayor y mejor forma al desarrollo de un modelo sustentable y democrático en el país.

## 1. Reposicionar la imagen de la identidad diferencial cooperativa a tres niveles

**A.** Profundizar el esfuerzo a la interna del sector y en cada cooperativa de base, respecto a que se visualice e internalice la identidad diferencial cooperativa y sus posibilidades. Se trata de que aquellas experiencias y personas que llegan al cooperativismo, a veces por necesidades acuciantes o bien inducidas por la promoción de políticas públicas, internalicen el modelo. Pero también de que cooperativas ya constituidas, incluso bien posicionadas en el mercado, proyecten socialmente su carácter cooperativo como un diferencial positivo.

**B.** Reposicionar la imagen cooperativa en el conjunto de la sociedad como un modelo que genera soluciones a las necesidades humanas y sociales, con racionalidad económica pero también social, en concordancia a su buena visualización pública histórica<sup>81</sup>.



Las cooperativas crecieron de forma relevante en la última década, triplicándose las cooperativas de vivienda y cerca de duplicándose el conjunto del resto de cooperativas. El país ostenta una de las más altas -si no la mayor- tasa de penetración cooperativa en la región. No obstante, hay mucho camino por recorrer de cara a reposicionar al cooperativismo como opción y relanzar la identidad cooperativa y su diferencial como forma de hacer economía y sociedad de forma eficiente, eficaz, sustentable y creativa<sup>82</sup>.

**C.** Ante un nuevo gobierno, continuar y profundizar el posicionamiento como aliado estratégico de las políticas públicas, impidiendo que ciertas experiencias fallidas opaquen su contribución al desarrollo sustentable del país. Con la necesidad en paralelo de profundizar la coherencia entre los dispositivos de política pública de cara al desarrollo de una posible política de Estado en materia cooperativa, a partir de lograr transmitir y que se entienda cabalmente la especificidad cooperativa y sus aportes.

81 Al respecto, una encuesta realizada a 700 personas del Gran Montevideo en 2011, registraba que “el cooperativismo uruguayo tiene buena imagen y suscita simpatía como forma empresarial. Las cooperativas son mejor evaluadas que las empresas públicas y privadas”. Consultoría del CLAEH 2011 para INACOOOP-FUCAC.

82 Como fuera mencionado para casos particulares, también aquí, para lograr ese reposicionamiento, será clave desarrollar una política comunicacional, procurando tener espacios en los medios de comunicación masiva.

En definitiva, trabajar para que se visualice desde el sector público al cooperativismo como un actor relevante para la co-construcción de políticas. Sea para un ordenamiento territorial que evite la segregación y construya territorio, garantizando vivienda digna, sea para generar inclusión financiera, a menor costo y bajo el desarrollo creciente de finanzas éticas, sea para mejorar el acceso al consumo del conjunto de la población y para generar canales cortos de comercialización que vehiculen el desarrollo local y la rentabilidad de los pequeños productores, avanzando en formas sostenibles de producción y que permitan una mayor internacionalización de pequeños y medianos productores agrarios bajo formato cooperativo, sea para la generación de trabajo de calidad y empoderado para el conjunto de la población, sea para canalizar los derechos laborales y la cobertura de la seguridad social para los artistas, sea para la inclusión laboral de población en condiciones de vulnerabilidad.

Ahora bien, históricamente, “también se mostró cómo los resultados de la política pública mejoran cuando la organización de las cooperativas es más fuerte” (Martí 2020: 351).

## 2. Consolidar el “movimiento”, con mayores capacidades de sus federaciones y generación de plataformas intercooperativas y/o entidades de segundo grado

Aumentar la capacidad articuladora y de “bisagra” de las federaciones entre lo micro (entidades de base), lo meso (desafíos en cada uno de los sectores de actividad) y lo macro (el sector cooperativo como un todo, la economía y sociedad, y las políticas públicas).



Enfrentar los desafíos de cara a la internalización planificada de las nuevas formas de producción y de modelos de negocio, en un mundo cada vez más oligopolizado, optimizando desafíos y oportunidades para el sector. Se trata de ámbitos donde teóricamente el cooperativismo podría comportarse de buena manera: importancia de la privacidad, vínculo y cercanía entre el socio-usuario-cliente y productor, comunicación, creatividad, etc.

Estos nuevos procesos desafían a las cooperativas individualmente en primera instancia (nivel micro), luego al desarrollo de nuevos emprendimientos en estos nuevos sectores y nuevas formas de uso de la tecnología, que pueden fomentar, por ejemplo, la intercooperación vía plataformas transversales y que en ciertos tipos de cooperativas demandan incluso el desarrollo de entidades de segundo grado (nivel meso), pero también a las instituciones del cooperativismo, en cuanto deben promover que se piensen, ayudar a que se implementen y apoyar el desarrollo de estos cambios, siendo proactivas en la materia a la hora de demandar y co-construir políticas públicas al respecto (nivel macro). Ante un nuevo gobierno, continuar y profundizar el posicionamiento como aliado estratégico de las políticas públicas, impidiendo que ciertas experiencias fallidas opaquen su contribución al desarrollo sustentable del país. Con la necesidad en paralelo de profundizar la coherencia entre los dispositivos de política pública de cara al desarrollo de una posible política de Estado en materia cooperativa, a partir de lograr transmitir y que se entienda cabalmente la especificidad cooperativa y sus aportes.

A su vez, dentro del propio sector cooperativo, el desafío, histórico y extremadamente complejo, es el accionar conjunto en el marco de la diversidad de perspectivas existentes dentro lo que el sector llama “movimiento cooperativo”.<sup>83</sup>

83 Desafío que es aún mayor y presenta nuevas tensiones, si de lo que se trata es de, en un marco de crisis, avanzar hacia una salida conjunta, que encuentre a todo el espectro asociativo y de la ESS unido

### 3. Mayor llegada a la población y más presencia en sectores dinámicos

Es un desafío del sector aumentar su participación en la sociedad y la economía, incrementando e intensificando su llegada en el conjunto de la población, profundizando su aporte en el combate a la pobreza, pero también logrando volver a ser un fenómeno más interclasista, que aporte soluciones a los diferentes problemas socio-económicos del país.

Ello implica el necesario crecimiento de sus distintos tipos de cooperativas, bajo una perspectiva a su vez cada vez más estratégica de penetración en los sectores dinámicos e innovadores, bajo una lógica de que los mismos aporten a la sustentabilidad tanto del modelo de desarrollo nacional como del propio sector, a partir del respeto y también la capitalización de su identidad diferencial cooperativa.

En ese marco, también es necesario fomentar el recambio generacional y la integración de jóvenes al sector, y desarrollar un modelo cada vez con más equidad de género. Un modelo que permita atender las necesidades específicas de cada generación, género y raza<sup>84</sup>.

### 4. Información, estadísticas e investigación

Un aspecto específico, al tiempo que aparece como una demanda desde los actores entrevistados, es la necesidad de contar con información clara para la toma de decisiones. Para ello, es requisito en primer lugar, la confianza de cara al intercambio de información. Las federaciones e institutos de apoyo, tanto públicos como privados, deben promover en las cooperativas el compartir información para poder mejorar las estadísticas del sector, a partir de lo cual mejorar la toma de decisiones (a nivel micro, meso y macro, tanto en el cooperativismo como en el sector público).<sup>85</sup> Pero no solo hay necesidad de recopilar y acopiar datos, sino que debe ser responsabilidad de las federaciones e institutos de apoyo avanzar en su procesamiento y análisis y generación propositiva de estrategias a seguir<sup>86</sup>.



A su vez, la necesidad que tiene el país de aumentar el vínculo entre institutos y personal de investigación con los requerimientos de los sectores productivos, resulta aún más relevante en el cooperativismo, siendo una labor que debe ser siempre priorizada por el sector.

Ahora bien, la investigación en el país sobre el sector es muy escasa -al igual que lo es su presencia en la economía-, y concentrada en ciertos tipos cooperativos. Eso parece difícil de cambiar en el corto plazo, depende, en última instancia, del interés que reporta el tema en las y los investigadores. Pero pueden haber varios canales para estimularla (Torrelli 2017).

Asimismo, hay campo para la investigación aplicada en formato consultoría de investigación a desarrollar por ECA o consultores/as, algo que el PROCOP promovió con éxito en 2018.

Lo que es claro, es que más y mejor información promueve mejores decisiones a todos los niveles, ayuda a las entidades a visualizarse en un contexto más amplio, al tiempo que las federaciones y las políticas públicas pueden aportar soluciones más ajustadas, siendo claro que no se puede hacer políticas solo a demanda. Por otro lado, ello posibilita y hace más atractivo el ingreso a trabajar en estos temas y aporta a generar un círculo virtuoso.

84 Dificultad de ahorro y acceso a la vivienda y al trabajo de jóvenes, mujeres y otras poblaciones específicas, servicios diferenciados en cuidados, atención y canales de consumo para la tercera edad, etc.

85 Y ello no solo para la toma de decisiones económicas o de políticas públicas de apoyo, sino, por ejemplo, para poder generar políticas y estrategias con una perspectiva de género, es clave contar con información, generando estadísticas desde esta perspectiva, incluyendo variables de género y étnico-raciales en las mismas.

86 A ello podría contribuir, por ejemplo, crear una Antena de Negocios, bajo una perspectiva de generar un sistema de "inteligencia cooperativa", lo que en cierto momento se pensó desarrollar desde CUDECOOP.

## b | Principales desafíos ante la actual crisis y de algunas de sus particularidades según tipos de cooperativas

La pandemia profundizó los problemas económicos del país, al tiempo que el aislamiento físico para su combate, generó cambios en los patrones de comportamiento, hábitos de consumo, modos de organizar el trabajo, etc. Todo ello bajo un significativo crecimiento en el uso de TIC (ya sea para entretenimiento, teletrabajo o consumo online). Como contracara, esos tres procesos (crisis económica, cambio de hábitos y muy en particular el mayor uso de TIC) afectan y desafían tanto la gobernanza de las empresas como sus modelos de negocios, obligando a muchas a repensar y/o reperfilarse los mismos.

En ese marco, los distintos tipos cooperativos se vieron afectados de forma diferente, profundizando en algunos de ellos debilidades preexistentes, pero también, como toda crisis, presenta desafíos en cuanto a aprovechar nuevas oportunidades que pueden abrirse.

### 1. TIC y gobernanza cooperativa

Las TIC presentaron la oportunidad de mayor participación en las actividades que hacen a la gobernanza cooperativa (particularmente en las cooperativas de usuarios). Ello plantea el desafío de apropiarse de las mismas y aprovechar sus oportunidades, pero sin despensar el proceso, clave para el cooperativismo, sobre todo de trabajo y vivienda.

Se trata de herramientas complementarias, que generan distintos tipos de participación, pero que combinadas pueden permitir en su conjunto aumentar la participación e incluso democratizar la toma de decisiones<sup>87</sup>. Ello obliga a pensar y ofrecer soluciones en cuanto a la capacidad (cognitiva, de acceso a equipos y de conectividad) y posibilidad (espacios físicos adecuados, sistema de cuidados, etc.) para la efectiva participación.

### 2. TIC y generaciones

La virtualización tanto de la gobernanza como de áreas del negocio puede implicar en el sector cooperativo, que generalmente se reconoce con ciertos grados de envejecimiento, un desafío de alta magnitud. La alfabetización digital en la población mayor y de la más vulnerable (en particular, en SFR, cooperativas de trabajo, sociales y vivienda) es una condición necesaria para capitalizar las posibilidades de las TIC.

Por otro lado, se abre la posibilidad de una mayor penetración del modelo cooperativo como opción de generación de negocios asociativos entre la población joven, así como una mayor participación de los mismos que ya integran cooperativas. Como fue visto, la creatividad e innovación junto a opciones generadoras de rentabilidad económica pero con aporte al desarrollo social, son "criterios axiales que motivan a grupos de jóvenes para emprender como cooperativa" (Buere et al. 2018: 22). Ahora bien, también para las actuales cooperativas de usuarios existentes, por ejemplo de ahorro y crédito y de consumo, ello puede abrir oportunidades de mayor llegada a los jóvenes vía nuevos formatos digitales.

Pero sobre todo, es una oportunidad para los programas de apoyo, y en particular los de formación al sector. Será muy difícil que el cooperativismo tenga un efectivo desarrollo en el país si ello no ocurre, es decir, si los jóvenes no lo ven como un modelo viable y que cuenta con herramientas de apoyo, que ayuden a transitar el complejo camino existente en el país hacia la generación de procesos asociativos formalizados.

87 Y ello no solo a nivel de las cooperativas de base. Los distintos espacios nuevos de comunicación creados por CUDECOOP y las federaciones a partir de la pandemia, de los que este Equipo Consultor participó (en particular conversatorios virtuales, pero no únicamente), son una novedad para el movimiento, un nuevo estilo de comunicaciones que reduce distancias y aumenta la participación y en consecuencia la democracia, así como las oportunidades de intercooperación (Principios 2, 3, 5 y 6).

### 3. Pandemia, TIC y perspectiva de género

La pandemia dejó al descubierto la necesidad de encarar la cuestión de género como algo prioritario, haciendo visible tanto la problemática de violencia basada en género, como la sobrecarga de trabajo relacionada con los cuidados que viven principalmente las mujeres.

En este sentido, el cooperativismo tiene el desafío de sensibilizar a sus integrantes, visibilizando el rol de las mujeres en el sector y pensando acciones en pos de viabilizar y fomentar la participación real de las mujeres en los espacios de toma de decisiones y de mejorar sus condiciones laborales y familiares, para lo cual pensar acciones tendientes a mejorar el sistema de cuidados es sumamente clave.

El uso de TIC para promover la participación en reuniones o cursos de formación, así como para pensar por ejemplo el trabajo en formato semipresencial, entre otras posibles, son acciones a promover dentro de todas las cooperativas, más allá de particularidades por tipo.

### 4. Necesidad de revisar y/o reperfilarse el modelo de negocio

Se trata de visualizar oportunidades a partir de la propia necesidad de revisar el negocio, generando salidas creativas para cubrir más y mejor las necesidades de siempre y las agravadas o generadas por la crisis, estando muy atentos a ir visualizando estas últimas, como posibilidades de reperfilarse. No obstante, ello no solo es un gran desafío para todas las cooperativas, sino que claramente impacta distinto en diferentes tipos de cooperativas.

En el caso de algunas de ahorro y crédito, el proceso puede no ser tan traumático, tienen más “espalda” y sobre todo venían ya “virtualizándose”, si bien, no obstante, igual en general necesitan profundizar el uso de TIC tanto a nivel de atención al usuario, como a nivel de automatización de procesos e inclusión de la revolución digital 4.0, lo que es extremadamente intenso en las finanzas, así como en el desarrollo de plataformas educativas, como busca desarrollar la principal cooperativa de seguros del país. Los impactos de la crisis aquí pueden llegar por aumento de la morosidad y caída de depósitos, debiéndose agudizar el análisis del modelo de negocio para mantener niveles de actividad y de ser posible reposicionarse en el mercado, donde su participación es muy baja.<sup>88</sup>

Y algo similar puede decirse para las cooperativas agrarias, presionadas en un mercado cada vez más concentrado, internacionalizado e intensivo en el uso de TIC y tecnologías en general, tanto en los procesos de producción como de comercialización. Aquí la crisis coyuntural tiene en el canal de la demanda internacional su principal vía de impacto.

En otros casos, el desafío es mayor, dado que a los crecientes requerimientos de inclusión de las TIC en los procesos productivos, se suma la necesidad de ingresar en un área escasamente explorada: el e-commerce. Es el caso particularmente de las cooperativas de consumo (donde se suman cambios en los patrones de consumo), pero no únicamente.

Mayor aún puede ser el impacto en numerosas cooperativas de trabajo y sociales, por la necesidad de alfabetización digital y de incorporación de TIC y de tecnología en general en procesos muy precarios de producción y comercialización. Por otra parte, para algunas prestadoras de servicios en rubros muy afectados por el aislamiento, ello implica una coyuntura que habrá que revertir a medida que vaya normalizándose la actividad, pero bajo un contexto de caída del poder de compra. A su vez, en el caso de las sociales, si bien no solo ellas, la alta dependencia del sector público como demandante, la crisis, por un lado, impactó en medio de la pandemia con contratos públicos parados o semi-parados, y por otro, genera incertidumbre a futuro en el marco fiscal actual.

Aspectos similares pueden plantearse en las SFR, tanto en materia de los desafíos que les plantea el uso de las TIC, como en algunos casos también la dependencia de los recursos públicos de las mismas, y finalmente, dependiendo de su ámbito institucional de colocación de la producción, también pueden sentir la caída del poder de compra de la demanda local.

En cuanto a las cooperativas de artistas, uno de los sectores más castigados por el aislamiento social, los desafíos vienen en primer lugar por la posibilidad de retomar los espectáculos presenciales, luego, por generar confianza para que la gente vuelva a ellos, y en tercer lugar, por poder incorporarse a la demanda creciente de entretenimiento y arte desde el hogar, vía TIC. A su vez, dada la alta participación del sector público en la contratación de muchos de sus socios, la situación fiscal complica aún más la situación.

Finalmente, las cooperativas de vivienda se ven tensionadas por las mayores necesidades de actividades a realizar, en particular el teletrabajo, en viviendas no pensadas para ello, y las demandas en general de nuevos servicios. Y más puntualmente, el desafío de sostener los grupos, en particular los que aún no habitan, dadas las dificultades de muchas familias.

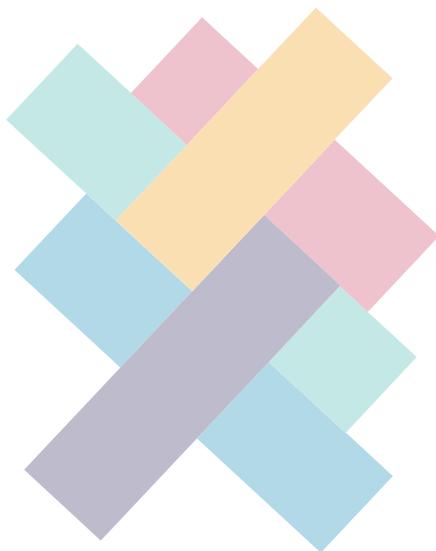
88 Aquí nuevamente vale mencionar al SÍCOOP, donde se propone una alianza de las CAC con las de consumo.

## C | Posibles estrategias de salida a partir de la identidad cooperativa

Si bien las estrategias posibles involucran al conjunto de principios y valores, aquí se hace hincapié en aquellos principios que se tornaron referencia durante la pandemia como caminos posibles de salida para el sector a partir de su propia identidad cooperativa.

### 1. La intercooperación como una de las principales rutas de salida

Este principio aparece ante cada crisis como la gran esperanza de salidas conjuntas, en colectivo, con otros. Y este caso, si bien sin visiones idílicas por parte de los entrevistados, no es la excepción. No obstante, se sabe que no es fácil desarrollar dichos procesos. Si ser cooperativa tiene costos institucionales y transaccionales asociados en términos comparativos al resto de las empresas convencionales, la intercooperación más aún.



En ese marco, se visualizan al menos dos tipos de perspectivas, aquella que establece que el cálculo costo-beneficio es lo determinante, frente a posturas que plantean, sin desconocer la relevancia de dicho cálculo, o bien que también hay aspectos de solidaridad, máxime en tiempos de crisis, o bien que quizás en el corto plazo puede no cerrar la ecuación, pero que en el mediano plazo esos procesos intercooperativos pueden dar rendimientos crecientes, sea a uno o más de los participantes o sea a niveles más sistémicos para el sector o subsectores del cooperativismo, generando crecientes sinergias intercooperativas.

En cualquier caso, el desafío es avanzar de la solidaridad en tiempos de crisis (que generó arreglos intercooperativos interesantes), a un proceso de negociación y acuerdos empresariales más estructurales. Los beneficios deben ser mayores -tarde o temprano- a los costos de cooperar, pero si bien puede ser cierto que lo sean al final del juego, hay que habilitar que se comprendan en el inicio del mismo y minimizar los riesgos, incertidumbres y costos de transacción en su desarrollo. Nada indica que se dé, hay que hacer que pase.

En ese sentido, recientemente se han hecho esfuerzos en esa dirección, y en el marco de la pandemia se identifica al recientemente generado SÍCOOP como una de las herramientas facilitadoras de la intercooperación. No obstante, todavía el sector cooperativo está lejos de poder lograr avances significativos en la materia, no obstante, como fue planteado, para varios tipos cooperativos, en ello se juega mucho de su propia supervivencia.

El gran desafío que queda planteado en esta coyuntura a lo largo del trabajo es no sólo consolidar la “intercooperación solidaria” que se ha dado en tiempos de crisis, sino sobre todo avanzar hacia una “intercooperación vía negocios solidarios”, y el rol que pueden jugar distintos actores para ello, no solo las propias entidades de nivel micro (cooperativas), sino las federaciones, institutos de apoyo -tanto público como privados-, la generación de ámbitos de “inteligencia cooperativa” y los propios procesos formativos.

## 2. Vínculos con la comunidad en tiempos de crisis, ¿y después?

La solidaridad y el vínculo con la comunidad ha sido un emergente común en las cooperativas en esta coyuntura, no solo mediante beneficios derivados de su propio negocio y dadas las particularidades cooperativas al respecto, sino mediante donaciones u otros medios de apoyo directo a la comunidad.

El desafío radica en cómo darle continuidad a ello, así como a los colectivos que surgen, para que el día después no sea tan solo “igual al día anterior, pero con Zoom”.

Es una oportunidad para el cooperativismo de mostrar y revitalizar su vocación hacia el desarrollo local, y sobre todo, de generar de alguna forma una alianza estratégica implícita con la comunidad, a partir de que ella visualice el aporte de la identidad cooperativa y de que el sector capitalice su diferencial cooperativo para expandirse más y mejor en ella.

## 3. La formación como herramientas apalancadora del resto de estrategias.

Se ha recalcado el rol de la formación como sustento de estrategias de salida.

-Una formación que permita incorporar la identidad cooperativa como diferencial, tanto a la interna de las cooperativas como en la sociedad toda: “formar para transformar”.

-Una formación que permita nivelar las capacidades al interior de las cooperativas para promover una salida colectiva, sustentada en la gestión democrática y participativa, capaz de incorporar en su accionar efectivamente los principios cooperativos.

-Una formación de cara al emprender cooperativo, buscando la innovación, a partir del desarrollo de habilidades creativas y capacidades de resolución de problemas, y haciendo uso del potencial que brindan las TIC, tanto para los negocios y la intercooperación como para la propia formación.



Se entiende entonces necesario el fomento de las actividades de las CEFIC en cada cooperativa, para pensar planes de formación y capacitación atendiendo a las necesidades de la cooperativa y de sus integrantes, de cara a los necesarios procesos de revisión/reconversión de los modelos de negocio o bien para enfrentar las nuevas demandas de servicios en vivienda, siendo la formación así un modo de “apalancar” estrategias de salida.

## 4. Profundizar la identidad diferencial cooperativa como estrategia paraguas

Tal como se estableció a lo largo del documento, la identidad diferencial cooperativa es hoy no solo sustento filosófico del sector cooperativo como tal, sino una posibilidad de generar alianzas estratégicas a nivel comunitario. Es un posible valor agregado que tienen este tipo de organizaciones, que ponen a la persona en el centro, lo que debe ratificarse en la acción cotidiana y estratégica. A partir de la pandemia, como se vio, se visualizan posibles cambios en la sociedad, sobretodo cambios en la forma de vincularse, hábitos y costumbres de consumo. Se requiere de las empresas brindar seguridad y solidaridad, y eso está contemplado en la propia identidad cooperativa, en los principios y valores que la sustentan.

Diferencial cooperativo como generador de confianza, solidaridad y sostenibilidad, pero también creatividad, resolución de problemas y cobertura eficiente de necesidades, con valor agregado social. La crisis abre la posibilidad de capitalizar ese factor diferencial como ruta de salida, pero requiere de compromiso y actitud proactiva desde cada cooperativa, sea de trabajo o de usuarios.

## d | PROCOOP y sus posibles ejes de trabajo futuro en los distintos tipos cooperativos

El PROCOOP cuenta con una buena evaluación a la interna del sector cooperativo, ello surge tanto desde los actores entrevistados como desde la valoración de las entidades beneficiarias en la encuesta telefónica llevada adelante recientemente por el Programa.

Se lo percibe como una herramienta fundamental para viabilizar la formación/AT en las cooperativas y sus federaciones, entre las cuales tuvo un nivel de alcance significativo, así como buena llegada territorial y una cobertura relativamente uniforme por tipos cooperativos.

### 1. Mejorar la construcción de la demanda/oferta y decidir selectividad-no selectividad

El desafío aquí planteado es que la atención de las entidades beneficiarias ha sido desde sus propias demandas, siendo que no siempre pueden estructurarlas de la mejor manera. En ese marco, se valora positivamente el rol de los y las orientadores que operan en cada federación a partir del PROCOOP, para ayudar a encauzar el proceso de visualización y construcción de las demandas, mejorando así este aspecto que debe perfeccionarse.

En paralelo, la otra opción, y que distintos actores la ven como complementaria, más en los tiempos actuales, radica en establecer ciertos procesos formativos predefinidos desde la oferta, a partir por ejemplo de las nuevas necesidades identificadas como requerimientos para la mejora y desarrollo de las cooperativas ante la crisis y en el día después.

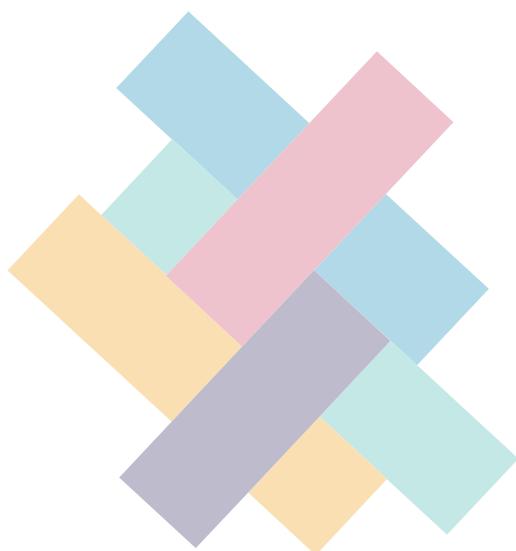
Por otro lado, surge la reflexión de si no resultaría pertinente definir y estandarizar diferentes estrategias de intervención, según las características de las mismas, dada las diferencias existentes entre las entidades atendidas y la diversidad de su abanico de demandas. A su vez, surgen reflexiones respecto a si ante la previsión de menores recursos disponibles, no sería conveniente realizar una atención selectiva, por ejemplo priorizando cooperativas ya existentes que hoy requieren revisar o reconvertir sus negocios o bien poner el énfasis en experiencias innovadoras. No obstante, en paralelo, existe la posibilidad de que en un marco de crisis y desempleo, surjan nuevas propuestas pre-cooperativas a las que de alguna forma habrá que acompañar, y el PROCOOP también ha sido importante en este sentido.

### 2. El desafío de y para los formadores-consultores

Se valora positivamente la generación de un conjunto de ECA en torno a la capacitación y asesoramiento a cooperativas a partir del PROCOOP. No obstante, hay varias necesidades al respecto muy desafiantes, pero posiblemente estimulantes para dichos actores.

Por un lado, se requiere más número de ECA y consultores/as en el conjunto del territorio nacional, pero sobre todo que puedan cubrir una más amplia diversidad de temáticas.

A su vez, se necesita, dada la relevancia de estos actores (muchas veces en la propia construcción de la demanda, naturalmente en su implementación, pero sobre todo en la generación de propuestas), que adquieran mayor conocimiento e internalicen tanto la identidad diferencial cooperativa como las particularidades de los tipos cooperativos. En ese sentido, no solo se trata de mejorar los cursos de formación en cooperativismo de las ECA, sino que sería bueno mayores niveles de intercambio entre ellas para compartir experiencias e incluso para complementarse, por ejemplo, complementando recursos en la llegada a los diferentes territorios o en capacidades de abordar distintas temáticas, etc.



Finalmente, existe el desafío, por un lado, de nuevas metodologías que exige la creciente formación a distancia, y por otro, el desafío de la necesidad, más en la actual coyuntura, de una formación y AT con altos niveles de aterrizaje a la realidad de cada experiencia, con énfasis en la resolución de problemas y bajo una fuerte impronta de “aprender haciendo”.

### 3. Posibles ejes de trabajo futuro en el alcance por tipo de cooperativas

En materia territorial, profundizar la llegada a ciertos departamentos y sobre todo localidades, de forma más sostenida en el tiempo, a partir también de una mayor presencia territorial del propio movimiento cooperativo, en tanto co-constructor de la política.

Por tipo de cooperativas, los principales desafíos están en el nivel de cobertura de las cooperativas de vivienda y en menor medida de agrarias, SFR y trabajo. A ello se sumará seguramente el desafío de mayores niveles de AT (el instrumento más intenso en horas y por tanto más costoso en un momento de escasez de recursos), en un marco de necesidad de revisión-reconversión de los modelos de negocios, y seguramente también del aumento de propuestas pre-cooperativas.

La posibilidad de un mayor desarrollo de acciones de formación con participación de integrantes de distintas cooperativas,<sup>89</sup> en particular en temáticas transversales claves en esta coyuntura, y de que el PROCOP pueda quizás transformarse en la puerta de entrada del cooperativismo al resto de políticas públicas de apoyo a las cuales pudiera haber derivaciones, pueden ser medidas de contingencia que aporten en ese sentido.



### 4. Ejes temáticos de trabajo por tipos de cooperativas

El cuadro de temáticas-desafío por tipo cooperativo muestra las necesidades identificadas como prioritarias para cada uno de ellos como forma de enfrentar la salida a la crisis. Entre estos temas se destacan la necesidad de desarrollar procesos creativos para repensar los negocios e identificar áreas de oportunidad, gestión cooperativa y emprendedurismo asociativo-cooperativo, la incorporación de las TIC en las nuevas lógicas de funcionamiento empresarial y de mercado, el desarrollo de habilidades blandas para insertarse en el negocio, sensibilización en género y cómo procesar el traspaso generacional y llegar con productos y servicios adecuados a los jóvenes dadas sus particulares patrones de consumo, e interiorización de la identidad cooperativa para promover experiencias más genuinas de cooperativismo, así como una mejor llegada al socio-usuario-cliente y de ser posible, profundizar los procesos intercooperativos. A ello debe sumarse que no se trata solo de mejorar la gestión, sino que hay que ser buenos en lo que se hace o en lo que se quiere hacer, por tanto, seguirán vigentes también las demandas de capacitaciones en cuanto a los oficios o requerimientos profesionales específicos.

Los niveles de formación y de capacidades difieren entre tipos de cooperativas y entre cooperativas como tales. Pero la necesidad de mayor formación aparece en todos los actores como una exigencia que se aceleró con la pandemia. Y no se trata solo de TIC y de “ponerse a tiro” al respecto por parte de muchas cooperativas que están muy lejos de un negocio pensado desde esa clave. Sino que la formación deberá jugar un rol clave en pensar las formas creativas de reconvertir las cooperativas, abrir nuevas líneas de negocio o bien simplemente reacomodar procesos bajo la actual coyuntura y sus perspectivas.

En ese sentido, también la propia formación cooperativa, y sobre todo sus contenidos y metodologías, se ve profundamente desafiada.

<sup>89</sup> Lo que puede aportar a su vez a la visualización de posibles procesos de salidas intercooperativas.



---

# ANEXO: FUENTES DE INFORMACIÓN

---



## Lista de entrevistados<sup>90</sup>

### 1. Federaciones cooperativas

1. CAF: Luis Frachia y Alejandra Caballero
2. CNFR: Gustavo Cabrera
3. CUCACC: Alfredo Lamenza
4. CONFIAR: Adán Martínez
5. FUCC: Jorge Cartagena
6. FCPU: Walter Zurdo
7. FECOVI: Alejandro Domostoj
8. FUCVAM: Enrique Cal
9. COVIPRO: Sergio Requel
10. CUDECOOP: Graciela Fernández
11. CUDECOOP: Gabriel Isola

### 2. Actores calificados externos

12. Gerardo Sarachu (perspectiva general sector cooperativo)
13. Ignacio Arboleya (cooperativas agrarias)
14. Daniel Abdo (cooperativas de ahorro y crédito)
15. Juan Pablo Martí (cooperativas de consumo y de trabajo)
16. Andrés Dean (cooperativas de trabajo)
17. Benjamín Nahum (cooperativas de vivienda)

### Otros actores en temáticas transversales o particulares

18. Carlos Aulet (espacio de autogestión PIT-CNT, entre otros)
19. Erika Van Rompaey (especialista en género y cuidados)
20. Gerardo Montes (cooperativas de consumo y SÍCOOP-intercooperación)
21. Cooperativas de artistas: COOPARTE. Sheila Bonino
22. Cooperativas de artistas: COOPAUDEM. Rogelio González y Sergio Navata
23. Cooperativas de artistas: VALORARTE. Comisión Directiva.
24. Cooperativa Surco Seguros: Andrés Elola<sup>91</sup>

### 3. Actores sector público (ámbitos del PROCOOP y otros especializados en ESS)

25. Pablo Darscht. INEFOP
26. Martín Fernández. INACOOOP
27. Danilo Gutiérrez. INACOOOP
28. Martín Pastorino. FONDES
29. Florencia Faedo. MIDES.
30. Franca Bacigalupe. INC.
31. Cecilia Soria. ANV.
32. Flavia Carreto. Intendencia de Canelones.
33. Daniel Arbulo. Intendencia de Montevideo.

90 Entrevistas de alrededor de una hora vía distintos formatos online. En la mayoría de los casos fue enviado de antemano un protocolo que incluía los principales temas a consultar, de forma tal de permitir una reflexión previa.

91 En el caso de artistas y de seguros, no hay federaciones específicas, entrevistándose así a las cooperativas.

## 4. Actores institucionales del PROCOOP: Comité de Gestión y Comité de Seguimiento

34. PROCOOP-INACOOP. Dos reuniones para inicio y ajuste de propuesta
35. INACOOP y CUDECOOP (Comité de Gestión: Cecilia Tenaglia y Silvana Avondet)
36. INEFOP. Gerencia de empresas (Agustín Guerra) y Dirección de ES (Alicia Maneiro).

## 5. ECA

A partir de una muestra teóricamente intencionada, decidimos entrevistar:

- i. Solo a ECA y no consultores/as, bajo el supuesto de que pudiera haber una reflexión colectiva que ayudara en los distintos objetivos de la consultoría.
- ii. Aquellas ECA que tuvieran un vínculo con el sector cooperativo para aportar nuevamente en los distintos objetivos de consultoría, y no institutos genéricos de capacitación (por ejemplo, Instituto BIOS).
- iii. ECA con mayor cantidad de entidades atendidas, bajo el supuesto de que ello pudiera aportarles mayor información y reflexión que nos aporte en esa dirección.

Se seleccionaron siete ECA, pero solo se logró contactar y/o recibir respuesta a tiempo de cuatro de ellas:

37. CIC (Germán Dabezies)
38. FUNDASOL - IBITECH (Fabián Laguardia y Victoria Morelli)
39. GRUPO SINERGIAS (Yanina Rodríguez)
40. PROA (Pablo Pérez)

No obstante, a ellas debe sumarse la consulta por ser ECA y por otras razones, a:

- Espacio de formación de FECOVI (Alejandro Domostoj)
- Espacio de formación de FUCVAM (Benjamín Nahum)
- Espacio de formación de FCPU (Ma. Laura Coriat)
- Espacio de formación de CNFR (Gustavo Cabrera)
- IDC (Daniel Abdo)
- CCU (Ignacio Arboleña)

## 6. Orientadores en las Federaciones

41. Entrevista colectiva con cuatro de los siete orientadores existentes: Alejandra Caballero (CAF), María Eugenia Carriquiry (CNFR), Mario Fígoli (FUCVAM) y Julio Arredondo (FUCC).

## 7. Expertos en formación y educación cooperativa

42. Escuela Nacional de Cooperativismo (Julio Cabrera, responsable de formación de CUDECOOP)  
División de formación FUCVAM (Benjamín Nahoum)
43. División de formación FCPU (María Laura Coria)
  - División de formación CNFR (Gustavo Cabrera)
  - División de formación IDC (cooperativas de AyC) (Daniel Abdo)
44. División de formación FECOVI (Alejandro Domostoj)
45. Educación Permanente-UdelaR (Mario Jaso)
46. UTU/DICAS (Eduardo Porro)

## Principales materiales relevados

### 1. Bibliografía citada

- CEPAL (2013): Economía digital para el cambio estructural y la igualdad. Castillo, Mario (coord). Santiago de Chile.
- CEPAL (2017): Bioeconomía en América Latina y el Caribe: contexto global y regional y perspectivas. Autores: Rodríguez, Adrián G., Mondaini, Andrés O. y Hitschfeld, Maureen A. Santiago de Chile.
- Chaves, Rafael (2012): Las políticas públicas y las cooperativas. Ekonomiaz, N° 79.
- COSPE (2020): Análisis Comparativo sobre Experiencia Internacional: Antecedentes y Buenas Prácticas en tema de participación de las mujeres en el Cooperativismo y la Economía Social y Solidaria. Montevideo.
- FCPU (2018): Cooperación con equidad. Diagnóstico de género del cooperativismo Uruguayo 2018. Proyecto de cooperación internacional “Cooperación con Equidad”. Montevideo.
- Martí, Juan Pablo (2020): Las políticas públicas para la promoción de cooperativas en Uruguay (1935-2008). Entre el retroceso del estado y el avance del mercado. Tesis doctoral. Montevideo.
- Observatorio Social del MIDES (2013): Promedio de horas semanales dedicadas a las actividades que componen el trabajo no remunerado según actividad por sexo. País urbano.
- Pantojas García, Emilio (2020): La sociedad translocal: notas para entender el cambio de época. Pensar la pandemia. Observatorio social del coronavirus. CLACSO.
- Rodríguez Miranda, Adrián et al. (2020): El cooperativismo agrario y su potencial para el desarrollo territorial: los casos de Chile y Uruguay. IECON-UdelaR. Serie Documentos de Trabajo; 02/20. Montevideo.
- Vieitez, C. y Dal Ri, N. (2001): Trabalho Associado. Cooperativas e empresas de autogestao. DP&A editora. Brasil.
- 4º Encuentro Nacional de Cooperativas “Miguel Cardozo”. Desafíos del Cooperativismo Uruguayo hacia el 2030. CUDECOOP. Montevideo.
- Torrelli, Milton (2018): “Eje 1. Cambios sociales y económicos a largo plazo y nuevas oportunidades para la cooperación”.
- Martí, Juan Pablo (2018): “Eje 2. Implicancias y oportunidades para las cooperativas uruguayas de los objetivos de desarrollo humano sostenible”.
- Informes de las Federaciones de cooperativas de cara a dicho Encuentro (2018).

### 2. Informes y consultorías mencionados

- BCU (2020): Informe Trimestral de Cuentas Nacionales. Enero-Marzo 2020.
- Belo, Alfredo et al. (2014): Informe Mapeo de Oportunidades/Posibilidades Cooperativas. Convenio INACOOOP-CUDECOOP-MIEM.
- Buere, Gabriel; Cirino, Gabriela y Vázquez, Mauricio (2018): “Emprendiendo como cooperativa: Presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay”, en: De la lupa al telescopio: una mirada centrada en algunos procesos de cooperación y en las posibilidades de la intercooperación. PROCOP (INACOOOP-INEFOP-CUDECOOP). Disponible en web del INACOOOP.
- CLAEH (2011): Participación de socios en cooperativas de afiliación masiva. Informe de Consultoría preparado por Marcia Rivera para INACOOOP-FUCAC.
- CUDECOOP (2018): Aportes del Cooperativismo Uruguayo a la V Cumbre Cooperativa de las Américas.
- CUDECOOP (2019): Propuestas programáticas del cooperativismo a los partidos políticos. el debate”, en: De la lupa al telescopio. PROCOP (INACOOOP-INEFOPCUDECOOP). Disponible en web del INACOOOP.
- Dabezies, Germán; Egger, Daniel, López, Mauricio y Núñez, Santiago (2018): “Asistencia Técnica con cooperativas en Uruguay. Aportes y sistematización para el debate”, en: De la lupa al telescopio. PROCOP (INACOOOP-INEFOPCUDECOOP). Disponible en web del INACOOOP.

- Etcheverry, Sofía; Romero, Melina y Torrelli, Milton (2018): “Desafíos y medidas posibles para el desarrollo de las Cooperativas de Artistas en Uruguay”, en: De la lupa al telescopio. PROCOP (INACOO-INEFOP-CUDECOOP). Disponible en web del INACOO.
- Posicionamiento y desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Uruguay. Informe de consultoría para INACOO.
- Robaina, Gustavo (2019): Cooperativas sociales en perspectiva. Sistematización de las cooperativas sociales a pedido del MIDES.
- Torrelli, Milton et al. (2016): Mapeo de la ESS en Uruguay. Informe Final. Proyecto financiado por SCEAM-CSIC-INACOO.
- Torrelli, Milton (2017): Área de Estadísticas e Investigación (AESIN-INACOO). Fundamentos, opciones y contenidos. Informe de consultoría.

### 3. Informes y noticias del cooperativismo en el marco de la pandemia (2020)

- ACI: Hacia un destino común con valores y principios cooperativos. Nota sobre conferencia del Presidente de la ACI.
- CAF: Mano a mano con nuestro Presidente, Pablo Perdomo. Nota en web.
- CNFR: Los pequeños productores agrarios ante la Ley de Urgente Consideración (LUC). Nota respecto a la comparecencia en el Senado de la CNFR al respecto.
- CUDECOOP: Informe de situación del movimiento cooperativo uruguayo frente a la crisis del COVID-19. 21 de abril de 2020<sup>92</sup> ¿Qué están haciendo las organizaciones cooperativas en Uruguay por el COVID-19? Informe de CUDECOOP en base a información de sus socias. Mayo 2020.
- FUCC: Informe de la Respuesta ante el COVID-19 de las Cooperativas de Consumo.
- IDC: Las CAC's Uruguayas y su reacción ante el COVID-19.
- IDC: Perspectivas Coronavirus.

### 4. Relevamiento de prensa

- Relevamiento de prensa desde el 13/3 al 6/7 de 2020.<sup>92</sup>
- Relevamiento semanal de noticias y otros materiales en mayo-junio en portales web de federaciones e INACOO.

### 5. Diversos informes y noticias sobre desafíos empresariales de la pandemia

#### Información del INACOO

- Directorio de cooperativas.
- Informe MTSS-INACOO (2020): Aproximación a la generación de empleo en el cooperativismo uruguayo. Elaborado por Lic. Alejandro Castiglia y Lic. Rocío Veas.

#### Información del PROCOP

- Base de datos básicos del Programa.
- Conjunto de fichas de evaluación de acciones del PROCOP digitalizadas por el Programa.
- Informe de Resultados. Encuesta Telefónica - PROCOP. Elaborado por Lic. Stefanie Guerrero.

92 Sobre las noticias publicadas por cinco medios escritos de mayor tirada del país (La Diaria, El Observador, El País), y de los semanarios: Brecha y Búsqueda. Las palabras claves de búsqueda fueron: cooperativa, cooperativas, cooperativo, economía social, economía solidaria y ESS. Se registraron 74 notas de prensa.