

PROGRAMA DE FORMACIÓN COOPERATIVA (**PROCOOP**)

Consultoría
(mayo-junio de 2020)

DESAFÍOS ACTUALES DEL SECTOR COOPERATIVO URUGUAYO ANTE LA CRISIS

Soledad González - Melina Romero - Milton Torrelli



I. PRESENTACIÓN

Objetivo general del llamado a consultoría:

“Relevar y valorizar los desafíos actuales del sector cooperativo uruguayo ante la crisis y aportar nuevas líneas estratégicas para su desarrollo y sustentabilidad”.

Estableciéndose cuatro **objetivos específicos**, a los que sumamos uno inicial:

- Mapear los desafíos del cooperativismo en el marco de transformaciones socio-económicas estructurales y coyunturales, visualizando sus particularidades por tipos cooperativos.
- Relevar y valorar los desafíos a partir de la crisis actual en cada tipo 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.

La idea general del Equipo Consultor fue procurar un diagnóstico colectivo informado.

De forma transversal se procuró un abordaje con enfoque de género.

II. METODOLOGÍA

Combinación de elementos cuantitativos y fundamentalmente técnicas cualitativas, permitiendo así, para algunos de los objetivos, triangulación metodológica.

Incluyó las siguientes técnicas:

- revisión y análisis de bibliografía, informes, prensa y otras fuentes secundarias
- 50 entrevistas a informantes calificados, tanto del ámbito público como privado:
 - Federaciones y cooperativas
 - Actores calificados por tipo de cooperativas y en temáticas transversales
 - Actores del sector público (incluye actores institucionales del PROCOOP)
 - Entidades de Capacitación (ECA)
 - Entrevista colectiva a Orientadores en las Federaciones
 - Expertos en formación y educación cooperativa
- participación en conversatorios virtuales sobre distintos temas de la coyuntura
- generación de indicadores y cruzamiento de variables para analizar el alcance por tipos de cooperativas del PROCOOP, a partir de diferentes bases de datos
- análisis de fichas de evaluación de las acciones (cursos/AT) del PROCOOP.

III. DESAFÍOS GENERALES DEL SECTOR COOPERATIVO Y DE SUS DIFERENTES TIPOS DE COOPERATIVAS

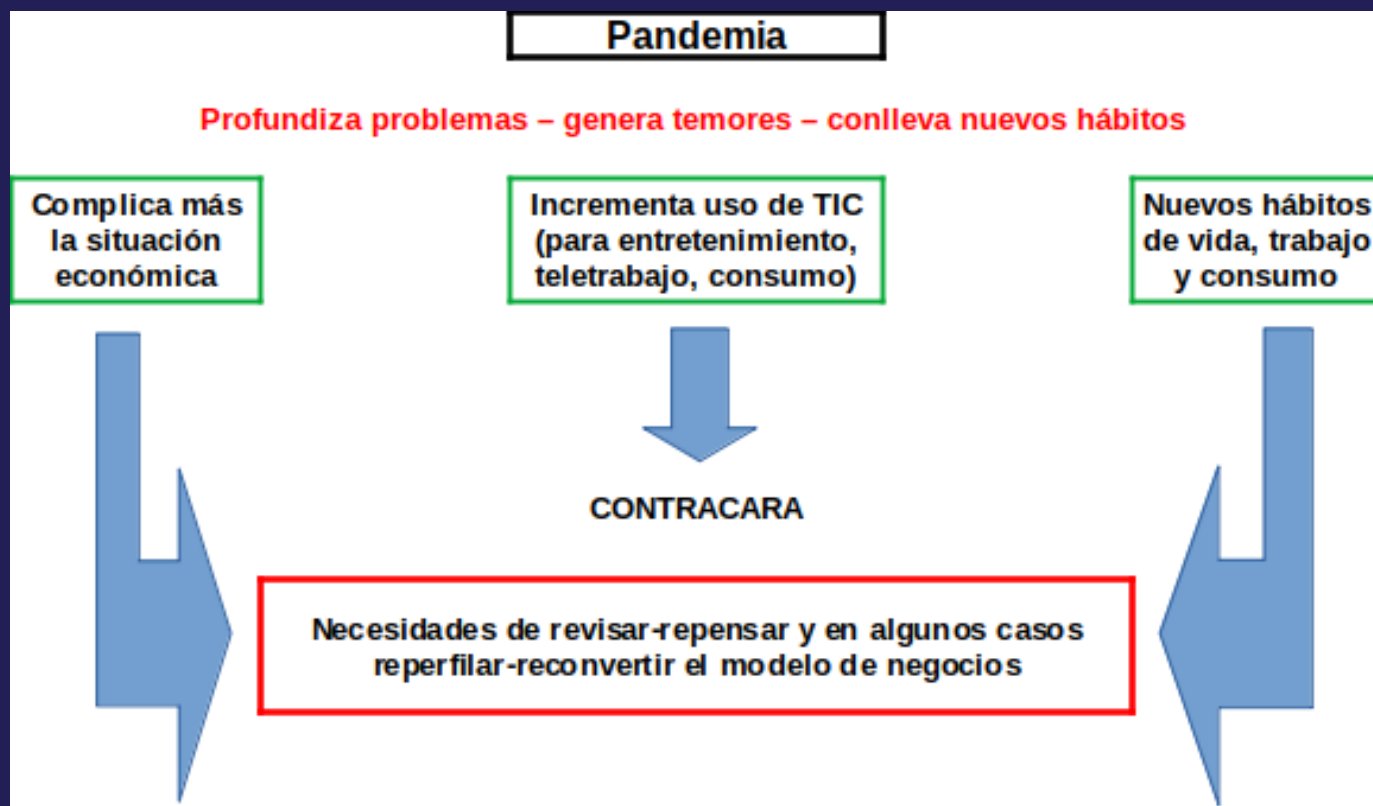
III.1. CAMBIOS SOCIO-ECONÓMICOS ESTRUCTURALES Y DESAFÍOS PARA EL SECTOR COOPERATIVO

- Envejecimiento poblacional y el desafío generacional
- Transformaciones de las relaciones de género
- Desarrollo sustentable, medio ambiente y cambio climático
- Cambios tecnológicos y transformación productiva
- Automatización, nuevas formas de producción y de modelos de negocios



Necesidad de transformaciones profundas en el sector cooperativo, con particularidades en todos sus tipos de cooperativas

III.2. PANDEMIA Y SUS PRINCIPALES REPERCUSIONES



III.3. APROXIMACIÓN A LOS IMPACTOS DE LA COYUNTURA SEGÚN TIPO DE COOPERATIVAS

- El sector agrario: operativa con cierta normalidad, pero efectos desde la demanda externa.
- SFR y otras agrarias que operan para el mercado interno, la caída de la actividad puede ser un problema.
- Entidades financieras: impacto, al menos, por aumento de morosidad y descenso en colocaciones líquidas.
- Seguros: no se visualizan grandes cambios, al menos desde la principal cooperativa del rubro.
- Cooperativas de consumo: efectos diversos, con cambios en las pautas de consumo, cierto buen nivel de consumo vinculado al aislamiento, pero caída del poder de compra seguramente impactará en el corto plazo.
- Cooperativas de trabajo: también efectos por el lado de la demanda interna, principal destino de su producción. En este caso, el efecto es distinto según rubro, dependiendo del impacto del aislamiento.
- Cooperativas sociales: a su vez, se suman las dificultades fiscales, Estado principal demandante del 90% de ellas. En la coyuntura, se han dado muchos contratos públicos parados o semi-parados.
- Cooperativas de artistas: sector muy golpeado por la pandemia, y aquí también se suma la incertidumbre sobre la capacidad fiscal futura de los organismos públicos, principales contratantes de sus socios/as.

IV. DESAFÍOS DESTACADOS POR TIPOS DE COOPERATIVAS ANTE LA CRISIS

A partir de las entrevistas realizadas, se establecen una serie de aspectos priorizados, 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).
- **Desafíos** (oportunidades y amenazas visualizadas).

Cooperativas agrarias (CA)

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

Cooperativas de ahorro y crédito (CAC)

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

Cooperativas de consumo (CC)

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

Cooperativas de seguros (SE)

Aciertos	Problemas	Desafíos
- Buena infraestructura tecnológica. - Rápida conversión al teletrabajo vía VPN (“la oficina en casa”). - Quedó demostrado que a la cooperativa le importan las personas. - Fuerte compromiso por parte de sus integrantes con la cooperativa.	- Escasez de profesionales formados en seguros dentro del sector cooperativo.	- Regulación del teletrabajo. - Diferencial cooperativo basado en la cercanía y las relaciones interpersonales. - Formación de profesionales especialistas en seguros.

Sociedades de Fomento Rural (SFR)

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

Cooperativas sociales (CS)

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

Cooperativas de artistas y oficios conexos (COAC)

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

Cooperativas de trabajo (CT)

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

Cooperativas de vivienda (CV)

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

V. PROPUESTAS DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

1. Membresía abierta y voluntaria

Salidas solidarias ante la crisis pueden ser una posibilidad de ampliar el número de cooperativas y/o socios, y de profundizar el vínculo con los socios actuales.

2. Gestión participativa y democrática

1. TIC para descentralizar y aumentar la participación.
2. Posibilidad de visualizar salidas de forma colectiva, participativa y democráticamente.

3. Participación económica de los miembros

Propiedad compartida y gestión democrática, pueden generar mayor resiliencia de las fórmulas cooperativas en las crisis y salidas con menos destrucción de capacidades.

4. Autonomía e independencia

1. Desafío: reducir dependencia del Estado justo en una crisis.
2. Continuar y profundizar el posicionamiento del sector como aliado estratégico de las políticas públicas.

5. Educación, formación e información

Empoderar a las CEFIC para la construcción de demanda y forjar la identidad diferencial cooperativa.

7. Compromiso con la comunidad

Alianza estratégica con base en la identidad cooperativa. En la coyuntura, mantener la llama de la solidaridad generada por el sector, será un desafío post pandemia.

6. Intercooperación

La principal vía de salida mencionada. No obstante, hay dos visiones, una donde prima el cálculo costo-beneficio, otra que plantea una intercooperación más de tipo estratégica para el sector.
El desafío en la coyuntura: pasar de la intercooperación solidaria a la negociación para desarrollar negocios solidarios.

Estrategia genérica “paraguas” a partir de identidad diferencial cooperativa

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

- 1) En un plano general, priorizado desde la ACI, el sector debe comprometerse y capitalizar su apuesta por una producción sustentable socio-ambientalmente.
- 2) En la coyuntura, cubriendo necesidades de seguridad, dando confianza y garantías frente al miedo; con una atención diferencial hacia la población mayor.
- 3) Penetrar más entre los jóvenes, como una alternativa de emprendimiento que contempla los ideales de “creatividad laboral”, “generación de rentabilidad” y “mejoramiento de la sociedad”, criterios axiales que motivan a jóvenes para emprender como cooperativa (Buere et al. 2018).

EL EJEMPLO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

VI. LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA

VI.1. Formación e identidad diferencial cooperativa

1) Formación política

**2) Vincular lo operacional y lo estratégico,
gestión cooperativa y principios**

3) Formar a los capacitadores en esa línea

VI.2. Formación en las estrategias según principios

a) Formación y gestión democrática

b) Formación para la intercooperación

c) Formación de cara al vínculo con la comunidad

VI.3. Formación a partir de los desafíos de la pandemia

i. TIC, un desafío formativo a 4 niveles

ii. Revisar y/o reconvertir el negocio

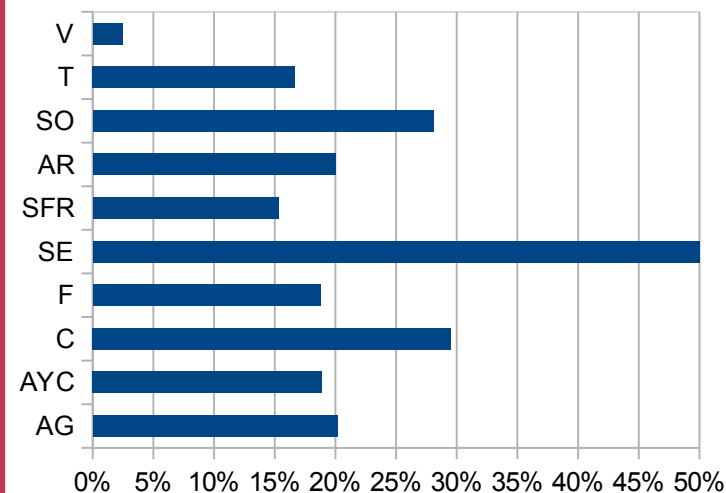
iii. Perspectiva de Género

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

- Un programa muy bien evaluado por los/as participantes y por los/as entrevistados/as.
- 94% de las entidades beneficiarias encuestadas por parte del Programa, plantean que volverían a usar el PROCOOP en el futuro cercano, algo que resulta muy importante pensando en procesos de formación permanente.
- La llegada ha sido importante y de valorar en cuanto a su magnitud y descentralización territorial, con una cobertura por tipo de cooperativas relativamente uniforme.

A. Alcance por tipo de cooperativas

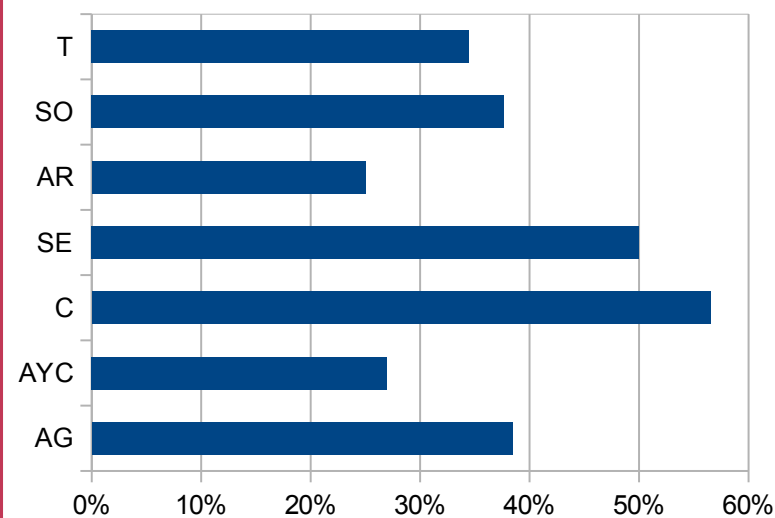
COBERTURA POR TIPO DE COOPERATIVAS
(frente a Listado de Cooperativas de INACOO)



- Cobertura promedio: 10%.
- Sin pre-cooperativas: 8,5%.
- Sin vivienda: algo más de 20%.

- Cobertura promedio (sin vivienda, SFR y federaciones): 36%.
- Sin pre-cooperativas: 29%.

COBERTURA POR TIPO DE COOPERATIVAS
(frente a datos Informe MTSS-INACOO)



B. Alcance por contenidos de las acciones formativas

- Cerca de 30% de las acciones se vinculan a cooperativismo / gestión cooperativa / módulo transversal.
- Casi 40% a temas de gestión (planificación, comercialización, modelo de negocios, contabilidad, finanzas, etc.). Éstas son 50% o más entre las acciones formativas en cooperativas agrarias, de ahorro y crédito, de consumo y en SFR.
- Aproximadamente 20% a oficios, que son más de 50% de las acciones formativas en cooperativas sociales.
- 6% a Paquete Office y TIC. Destaca que no hay casos de este tipo de cursos/AT entre las cooperativas agrarias, de ahorro y crédito y las SFR.
- En torno a 5% son cursos/AT dedicados a otras temáticas.

C. Necesidades hacia adelante

67% de las 62 entidades beneficiarias encuestadas por el Programa, luego de finalizar la CR/CM/AT, “lograron identificar nuevas necesidades dentro de la entidad beneficiaria”.

Consultados vía encuesta telefónica o fichas de evaluación de cursos/AT, no siempre los participantes o entidades beneficiarias logran visualizar nuevas necesidades formativas (entre uno y dos tercios no logran hacerlo, dependiendo de que tipo de consulta se trate).

Aparte de estas áreas temáticas, de las evaluaciones de los participantes, surgen dos núcleos temáticos complementarios:

a) **comercialización** (y en particular las ventas *online*).

b) **gestión interna de los procesos laborales** (motivación laboral, roles y liderazgo, evaluación de desempeño, control de calidad, comunicación interna, contrataciones, gestión de conflictos, negociación).

MULTIOFICIOS	Auxiliar de servicio y Tisanería
	Oficios (instalación de aire acondicionado)
	Guardia de seguridad sin porte de arma
	Construcción / Electricidad / Yeso / Sanitaria
	Especialización en sanitaria, tunelera y soldadura
	Foguista
	Manejo de maquinaria (retroexcavadora) y libreta de conducir
COOPERATIVISMO	Cooperativismo (conocer más sobre procedimientos y acciones)
	Cooperativismo y gestión (metas, objetivos, procesos)
	Cooperativismo y trabajo en equipo
	Realizar más reuniones de equipo y definir metas
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIO	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
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD	Paquete Open Office
	Administración y contabilidad
	Administración de la entidad beneficiaria (pago de impuestos, etc.)
OTROS	Atención al usuario
	Lenguaje de señas

D. POSIBLES EJES DE TRABAJO FUTURO DEL PROCOOP (I)

Aspectos-desafíos generales que hacen al alcance por tipo cooperativo

- 1) Construcción y/o atención de las demandas
 - A demanda y/o a oferta
 - Selectividad y/o no selectividad
- 2) Mayor cantidad de ECA en todo el país, más amplias en temáticas a abordar y en formación sobre las especificidades de los distintos tipos de cooperativas
- 3) Demanda de acciones formativas más práctico-experimentales, con más discusión grupal y más ajustadas a la entidad beneficiaria
- 4) Demanda de mayor número de AT
- 5) Mayor llegada a ciertos departamentos, de forma más amplia y continua
- 6) Necesidad de profundizar la formación a distancia
- 7) Fortalecer la comunicación-difusión y facilitar-agilizar los trámites de acceso
- 8) Desafío a corto plazo de mayores demandas con menos recursos presupuestales

E. POSIBLES EJES DE TRABAJO FUTURO DEL PROCOOP (II)

Ejes asociados a cobertura por tipos de cooperativas

- Por tipo de cooperativas, los principales desafíos están en el nivel de cobertura en las cooperativas de vivienda (diversificando los cursos/AT) y en menor medida en cooperativas agrarias, SFR y cooperativas de trabajo.
- A ello se sumará seguramente el desafío de mayor cantidad de AT, en un marco de necesidad de revisión-reconversión general de los modelos de negocios, del previsto pasaje de las cooperativas sociales a cooperativas de trabajo, y también por un posible aumento de propuestas pre-cooperativas ante la crisis.

La posibilidad de un mayor desarrollo de acciones de formación con participación de integrantes de distintas cooperativas, en particular en temáticas transversales claves en esta coyuntura, y de que el PROCOOP pueda quizás transformarse en la puerta de entrada del cooperativismo al resto de políticas públicas de apoyo a las cuales pudiera haber derivaciones, pueden contribuir en ese sentido.

F. POSIBLES EJES DE TRABAJO FUTURO DEL PROCOOP (III)

Ejes temáticos de trabajo a futuro priorizados por tipo de cooperativas

Líneas temáticas	CA	CayC	CC	Cseg	SFR	CSO	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	x	
Emprender cooperativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Oficios y profesionalización						x		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		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					
Capacitación específica para cooperativas de vivienda habitadas									x
Formación y sensibilización en género y violencia basada en género	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia en base a múltiples fuentes.

VIII. REFLEXIONES FINALES

I. De los desafíos estructurales del cooperativismo

- 1) Reposicionar la imagen de la identidad diferencial cooperativa, a tres niveles.
- 2) Consolidar el “movimiento”, con mayores capacidades de sus federaciones y generación de plataformas intercooperativas y/o entidades de segundo grado.
- 3) Mayor llegada a la población y en sectores dinámicos.
- 4) Más información y estadísticas, fomentar investigación.

III. De las posibles estrategias de salida a partir de la identidad cooperativa

- 1) La intercooperación como una de las principales rutas de salida.
- 2) Vínculos con la comunidad en tiempos de crisis, ¿y después?
- 3) La formación como herramienta ‘apalancadora’ del resto de estrategias.
- 4) Profundizar la identidad diferencial cooperativa como estrategia paraguas.

II. De los principales desafíos ante la actual crisis y de algunas de sus particularidades según tipos de cooperativas

- 1) TIC y gobernanza cooperativa.
- 2) TIC y generaciones.
- 3) Pandemia, TIC y perspectiva de género.
- 4) Necesidad de revisar y/o reperfilar el modelo de negocio.

IV. Del PROCOOP y sus posibles ejes de trabajo futuro en los distintos tipos cooperativos

- 1) Mejorar la construcción de la demanda/oferta y decidir selectividad-no selectividad.
- 2) El desafío de y para los formadores-consultores.
- 3) Posibles ejes de trabajo futuro en el alcance por tipo de cooperativas.
- 4) Ejes temáticos de trabajo por tipos cooperativos.



Este trabajo pretendió
contribuir a la reflexión colectiva,
a partir de un diagnóstico informado,

sobre la situación de los distintos tipos
de cooperativas 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.**

GRACIAS