



**PROCOOP**  
Programa de Formación  
Cooperativa

**De la lupa al telescopio:  
una mirada centrada en algunos  
procesos de cooperación y en las  
posibilidades de la intercooperación**



# Prólogo

Asistimos a un siglo de cambios sistémicos y estructurales globales, de un conjunto de factores donde se pone en juego la sustentabilidad del planeta y de sus habitantes. En diversos países se inician acciones locales y en los organismos globales aparecen objetivos de desarrollo sostenible, en los que la economía social aporta valores y herramientas.

En Uruguay el movimiento cooperativo organizado en CUDECOOP, ha motivado a dos instituciones para hacer sinergia en el impulso de la economía social: el Instituto Nacional del Cooperativismo y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, para la creación de un Programa de Formación Cooperativa.

El convenio entre INACOOOP e INEFOP 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, con la participación de CUDECOOP en la construcción de la demanda. Este Convenio impulsa el Programa PROCOP para financiar capacitaciones y asistencias técnicas a entidades cooperativas y de la economía social, así como a grupos pre-cooperativos.

Apoyar las necesidades individuales de las cooperativas no es suficiente para fortalecer el sector, sino que es necesario conocer sus desafíos y cómo se desarrollan los principales nodos que lo constituyen, cómo se construyen los agregados de valor y qué apoyos son necesarios para impulsar el desarrollo.

Entonces el PROCOP complementó sus actividades con el financiamiento de consultorías que, en formato de proyectos o investigaciones, analizaran temas estratégicos del sector cooperativo en general, o de algún tipo de cooperativas en particular. Con este fin realizó un llamado tendiente a agregar valor al conocimiento existente, o que lo creara en su caso, y que aportara lineamientos para la mejora de las políticas públicas, gremiales o comerciales de la economía social.

Se establecieron como temas preferentes: investigaciones o proyectos sobre sectores de cooperativas, la economía social en el territorio, intercooperación, evaluación del cooperativismo, perfiles o especificidades del sector de la economía social, innovación cooperativa, la educación y formación en cooperativismo en Uruguay.

Como resultado del Llamado, se presentaron 15 propuestas, de las cuales se seleccionaron 4 cupos, por su calidad metodológica, su equipo técnico interdisciplinario y la pertinencia en relación a las bases.

Exponer los resultados de estos trabajos es imprescindible para lograr profundizar en la reflexión, establecer canales de comunicación y lograr fortalecer la economía social y solidaria en su autoconocimiento, en su desarrollo y en el impulso a nuevas políticas públicas y sociales de apoyo al sector. Esta publicación tiene esa intencionalidad, los invitamos a difundirla.

**Comité de Gestión del Programa de Formación Cooperativa- PROCOP**

# Índice general

Prólogo .....	2
Índice general .....	3
Investigación I Desafíos y medidas posibles para el desarrollo de las Cooperativas de Artistas en Uruguay .....	4
Investigación II Asistencia Técnica con cooperativas en Uruguay. Aportes y sistematización para el debate .....	28
Investigación III “ESS AHORA” Intercooperación, intermediación y consumo responsable en la otra economía .....	54
Investigación IV Emprendiendo como cooperativa: Presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay .....	86



**Desafíos  
y medidas posibles  
para el desarrollo  
de las Cooperativas  
de Artistas en Uruguay**



Autores: Sofía Etcheverry<sup>1</sup>, Melina Romero<sup>2</sup>, Milton Torrelli<sup>3</sup>

---

1 Magister en Teoría e Historia del Teatro (Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de la República -UdelaR-), Actriz (Escuela Municipal de Arte Dramático) y Directora Teatral.

2 Licenciada en Administración-Contadora (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración -FCEA), Master en Gestión Cultural. (Universidad de Alcalá) y Doctoranda en Ciencias de la Administración (Universidad de La Plata). Profa. Adjunta del Departamento de Administración de la FCEA - UdelaR.

3 Licenciado en Economía (FCEA-UdelaR).

# Índice

1. Resumen .....	7
2. Introducción .....	8
Cuadro 1: Cooperativas artísticas en Uruguay en 2018.....	8
3. Metodología de investigación .....	10
4. Surgimiento de la figura de Cooperativas Artísticas (CA) y ‘modelos’ de CA identificados .....	11
Recuadro 1: Algunas nociones básicas sobre las cooperativas.....	13
Cuadro 2: Modelos de Cooperativas Artísticas (CA).....	15
5. Posibles trabas y algunas alternativas de políticas (públicas o desde el propio sector cooperativo) para el desarrollo de las CA en Uruguay .....	16
5.1 Fomento del cooperativismo en el sector artístico.....	16
5.1.1 Algunos indicios sobre la percepción del formato cooperativo en el sector artístico nacional.....	17
5.1.2 Líneas posibles de trabajo .....	17
5.1.2.i Abordar el tema “arte como trabajo” en el mundo artístico .....	18
5.1.2.ii Encuesta socio laboral a los y las artistas .....	18
5.1.2.iii Difusión del formato cooperativo y de sus múltiples aplicaciones entre los y las artistas .....	19
5.2 Desarrollo de las CA.....	20
5.2.1 Crecimiento en cantidad de cooperativas .....	20
5.2.2 Crecimiento de las existentes, sobre todo de las CA paraguas .....	21
5.2.2.i En cantidad de socios .....	21
5.2.2.ii En cantidad de servicios .....	21
ANEXO I: Entrevistadas/os .....	24
ANEXO II: Aproximación a algunas experiencias internacionales de interés.....	25

# 1. Resumen



A diez años de su creación, se constata la existencia de solo cinco Cooperativas de Artistas y Oficios Conexos (CA) en el país -las que no obstante involucran un importante número de socios-, y una gran ausencia de estudios sobre su realidad.

Este trabajo surge de los resultados de la consultoría de investigación “Cooperativas de artistas en Uruguay a diez años de su creación. Análisis de su naturaleza, funcionamiento y de propuestas de política para su desarrollo”, donde se reconstruyó el proceso de surgimiento de la figura de CA en Uruguay y sus principales particularidades, se establecieron dos grandes ‘modelos’ diferenciados de CA y se visualizaron una serie de trabas o dificultades para su desarrollo.

Este documento se concentra en éstas últimas, identificándose dificultades en cuanto a: la convivencia de los dos modelos identificados -e incluso dentro de alguno de ellos-, la conformación de la cooperativa y los requisitos exigidos por la Ley del Sistema Cooperativo, la sostenibilidad del modelo en su vínculo con el Estado y

con el resto del sector cooperativo, y en el funcionamiento interno, existiendo trabas en lo operativo, la autogestión y la participación.

Se reflexiona finalmente sobre los principales aciertos y dificultades de la experiencia de las CA y sobre los desafíos para su desarrollo en el país entorno a dos grandes ejes: el vínculo con el sector cooperativo y el crecimiento de las CA, en cantidad de socios y en número de cooperativas.

Se concluye que si bien estas cooperativas cumplen con el objetivo para el que fueron creadas -incluir a las y los artistas escénicos en el servicio de seguridad social, facilitando fundamentalmente el proceso de facturación- y que cuentan en general con una valoración positiva por parte de los referentes consultados, son importantes los desafíos que presentan para su evolución y desarrollo, tanto a la interna del propio conjunto de CA como sobre todo pensando en un mayor aporte de las mismas al desarrollo del sector artístico nacional.

Palabras claves

COOPERATIVAS DE ARTISTAS MATRIZ DE SURGIMIENTO AUTOGESTIÓN FORMALIZACIÓN  
DERECHOS LABORALES CULTURA

## 2. Introducción

A diez años de su creación por la Ley del Sistema Cooperativo (LSC) N.º 18.407 de 2008, se constata la existencia de solo cinco Cooperativas de Artistas y Oficios Conexos (CA), tres de ellas de gran tamaño para las dimensiones del país y del cooperativismo nacional. Asimismo, las cuatro actualmente activas podrían considerarse como resultado de un primer impulso posterior a la citada ley, siendo creadas todas ellas entre 2009-11 (Cuadro 1).

**Cuadro 1: Cooperativas artísticas en Uruguay en 2018**

Cooperativa Artística (CA)	Descripción
Valorarte	Fundada en abril de 2009, comenzó su accionar en 2011, integrada por socios de la Sociedad Uruguaya de Actores (SUA) y de la Asociación de la Danza del Uruguay (ADDU). Se compone de poco más de 2.800 cooperativistas. Comparte sede en Montevideo con SUA, si bien sus integrantes provienen de todo el país.
Coopaudem	Fundada en julio de 2009 por integrantes de la Asociación Uruguaya De Músicos (AUDEM), comenzó a funcionar en 2011. Cuenta con alrededor de 3.000 socios de Montevideo y del interior del país, compartiendo sede con AUDEM en Montevideo
Cooparte	Fundada en septiembre de 2011, comienza a operar en 2012, vinculada a la Federación Uruguaya de Músicos (FUDEM) y a AGREMYARTE. Cuenta con aproximadamente 9.000 integrantes de todo el país (incluye socios activos y suscriptores-usuarios) y de diversas ramas artísticas. Tiene su sede en Montevideo.
Del Manzana - Murga Agarrate Catalina	Se funda en 2001 y se conforma como CA en diciembre de 2011. Se trata de aproximadamente 25 integrantes entre músicos, cantantes y técnicos.
Teatro para el Fin del Mundo (TFM)	Colectivo artístico que desarrolla desde 2014 un trabajo de experimentación, análisis y tratamiento de espacios en condiciones de abandono y emergencia en el barrio Cerro. Se formaliza como CA en mayo de 2016, integrada por 9 socios, con el objetivo inicial de organizar el Festival de TFM en Uruguay.

Fuente: elaboración propia



La figura de CA tiene particularidades muy específicas -según la mencionada LSC-, pero el abordaje de este tipo de cooperativas es materia pendiente en el país, no registrándose antecedentes al momento de este trabajo<sup>4</sup>. En este sentido, este trabajo va en línea con lo planteado tanto desde el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACCOOP) como desde la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) respecto a la necesidad de su estudio, y ello no solo para profundizar y generar conocimiento sobre las mismas, sino en la medida que sus resultados pueden constituirse en insumos para decisiones de política pública, así como de política sectorial de fomento desde el propio movimiento cooperativo.

En esta consultoría de investigación se desarrollaron cuatro productos. Dos son de difusión y fomento de la CA: un tríptico informativo, sobre todo dirigido a los artistas, y un audiovisual<sup>5</sup> que recoge tanto testimonios como información de los resultados de la consultoría. Por otro lado, un artículo que desarrolla el surgimiento de la figura de las CA y los distintos ‘modelos’ de CA<sup>6</sup> encontrados y, finalmente, el presente documento que pone énfasis en los desafíos y sobre todo en las medidas posibles identificadas de cara a un mayor y más profundo desarrollo de las CA en el país, y por qué no con un mayor impacto en el sector artístico nacional.

4 Esta investigación se llevó a cabo entre julio y diciembre de 2018. Fue uno de los proyectos financiados por el Fondo Concursable “Consultorías de investigación en temas de cooperativismo” del Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP), del Instituto Nacional de Cooperativismo (INACCOOP), el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

5 Disponible en: <https://www.inacoop.org.uy/single-post/2019/01/24/Formaci%C3%B3n-cooperativa>

6 El artículo “10 Años de Cooperativas de Artistas en Uruguay. Naturaleza, funcionamiento y perspectivas” se encuentra en proceso de evaluación por una revista arbitrada, disponible en <https://www.idelcoop.org.ar/revista/229/diez-anos-cooperativas-artistas-uruguay-naturaleza-funcionamiento-y-perspectiva>

### 3. Metodología de investigación

Esta investigación, de carácter exploratorio-descriptivo, integra componentes cuantitativos y cualitativos, permitiendo la triangulación metodológica.

Tuvo como principales objetivos:

**a. analizar el surgimiento, las principales particularidades, propósitos, dinámicas y resultados de las CA en el contexto del cooperativismo nacional**

**b. indagar en torno a la relación entre sus propuestas artísticas y la organización cooperativa, procurando generar propuestas de política y capacitación para el desarrollo de las mismas.**

En función de estos objetivos generales y de las preguntas que orientaron la investigación, se plantearon los siguientes objetivos específicos (OE):

**OE1.** Identificar las CA efectivamente existentes y en funcionamiento.

**OE2.** Reconstruir el proceso de surgimiento legal y las particularidades jurídicas de las CA.

**OE3.** Analizar los propósitos y funcionamiento político-administrativo y económico de las CA existentes, identificando similitudes y diferencias en su matriz y razón de surgimiento, servicios ofrecidos y otros aspectos emergentes.

**OE4.** Establecer utilidades y posibles trabas de la expansión de las CA en Uruguay; identificando posibles medidas de política pública o desde el propio sector cooperativo para su desarrollo.

Todo esto atravesado por el vínculo entre proceso artístico y gestión cooperativa, evaluación de la experiencia cooperativa y relacionamiento con el movimiento cooperativo.

Para ello se llevaron adelante las siguientes técnicas:

- (a)** Revisión, procesamiento y análisis de fuentes secundarias:
- bibliografía respecto al trabajo artístico y cooperativas de artistas,
  - fuentes secundarias respecto a las CA en Uruguay,
  - antecedentes de figuras similares a las CA a nivel internacional,
  - y antecedentes y tratamientos parlamentarios.



**(a)** Entrevistas semi-estructuradas a informantes calificados (ver listado en Anexo I):

- 11 entrevistas a actores referentes vinculados a la creación y puesta en práctica de la figura de CA: Sindicato Único de Actores (SUA) y Asociación Uruguaya de Músicos (AUDEM), del sector artístico; Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) y CUDECOOP, del sector cooperativo; e INACOOOP, BPS, MTSS, MEC e Intendencia de Montevideo (IM), del Estado.
- 5 entrevistas a representantes de las CA: Valorarte, Cooparte, Coopaudem, Cooperativa del Manzana y Teatro para el Fin del Mundo (TFM)<sup>7</sup>.

**(a)** Consulta online a actores calificados sobre cooperativismo a nivel regional, en particular respecto a experiencias de cooperativas conformadas por artistas en su país o el mundo:

- consulta a 6 referentes a nivel nacional: UdelaR, CUDECOOP, INACOOOP y FCPU<sup>8</sup>,
- consulta a 26 referentes del conjunto de países sudamericanos.
- contacto vía mail con el especialista español en ESS Miguel Ángel Martínez del Arco.

**(a)** Formulario tipo encuesta a las tres CA en actividad<sup>9</sup> (Valorarte, Coopaudem y Cooparte).

**(b)** Grupo Focal con integrantes de las mencionadas tres CA en actividad<sup>10</sup>.

**(c)** Breves entrevistas a integrantes de colectivos de artistas con funcionamiento autogestionado de público conocimiento, no cooperativizados<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Además hubo un intercambio online con la posible Cooperativa (de Artistas) Macanudos, pero aunque figuraba en el registro de cooperativas del INACOOOP, la misma nunca terminó el trámite legal para constituirse como tal.

<sup>8</sup> A ello se suma en el ámbito nacional, la consulta directa a integrantes de las únicas dos cooperativas de trabajo strictu sensu conformadas por artistas (Coarsavili y Zumbalelé) que fueron identificadas en base a estas consultas en Uruguay. Ambas tienen un bajo nivel de actividad y más bien vinculada a la educación. Existen también en Uruguay colectivos artísticos vinculados a la fotografía y al audiovisual conformados como cooperativas de trabajo. Pero este tipo de arte no está comprendido en las CA, debido al Estatuto del Artista, al tiempo que tienen actividad laboral estable, lo que también las deja fuera de las CA. Es el caso de la cooperativa de fotógrafos de 'la diaria', Intergalactic y Radio Pedal.

<sup>9</sup> TFM si bien está activa en los aspectos formales, no realiza actividades como cooperativa. Del Manzana, si bien sigue funcionando como colectivo, está suspendida como cooperativa.

<sup>10</sup> Fueron convocadas todas las CA, pero no se pudo contar con la presencia de las dos CA vinculadas a colectivos estables: Del Manzana y Teatro para el Fin del Mundo (TFM).

<sup>11</sup> Murga Queso Magro, Murga La Mojigata, Colectivo artístico-musical Buceo Invisible, L'Arcaza Teatro, Colectivo Circence El Picadero, Colectivo circense Bordes y Compañía de danza Periférico.

## 4. Surgimiento de la figura de CA y 'modelos' de CA identificados

Las Cooperativas de Artistas y Oficios Conexos son un subtipo específico de cooperativas de trabajo según la Ley del Sistema Cooperativo (LSC) N.º 18.407 (en el Recuadro 1 se presentan algunas nociones básicas sobre las cooperativas en general). Dicha ley las define como *“aquellas cooperativas de trabajo constituidas por personas físicas calificadas como artistas intérpretes o ejecutantes, así como por aquellas que desarrollen actividades u oficios conexos a las mismas”* y pueden estar conformadas por *“personas físicas inscriptas en el Registro Nacional de Artistas y Actividades Conexas (RNA) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)”* (Art. 180). A su vez, aparte de tener una población objetivo específica, las CA tienen la particularidad de que las y los socios realizarán aportes previsionales *“por los períodos efectivos de actividad y en base a las remuneraciones realmente percibidas”* (Art. 183).



## Recuadro 1: Algunas nociones básicas sobre las cooperativas

Según la Ley del Sistema Cooperativo, las cooperativas son: “*asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada*” (Art. 4).

Quizás la principal particularidad que distingue a las cooperativas de las empresas convencionales, es el hecho de que la propiedad de la empresa pertenece a todos y todas sus socios/as, por lo que las utilidades o el beneficio generado por la cooperativa es distribuido de forma proporcional a la contribución personal de cada socio/a.

Las diferencias de las cooperativas de trabajo con una empresa capitalista se dan en por lo menos tres grandes niveles: su finalidad, su factor organizador y sus beneficiarios. Con respecto a la finalidad, la cooperativa persigue una utilidad mutua mientras, que la empresa capitalista lo hace con fines de lucro privado, por su parte, el factor organizador en una cooperativa de este tipo es el trabajo y no el capital. Finalmente en relación con los beneficiarios, en las cooperativas estos son los socios y la comunidad de referencia, en tanto en las empresas capitalistas son los propietarios o portadores del capital<sup>12</sup>.

Otra gran particularidad de las cooperativas y del movimiento cooperativo en general, es que funcionan regidas por un conjunto de principios y valores que guían su accionar.

Se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Por su parte, los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. La Declaración de Identidad (Manchester, 1995) define un conjunto de siete principios cooperativos fundamentales: 1. Membresía abierta y voluntaria, 2. Control democrático de los miembros, 3. Participación económica de los miembros, 4. Autonomía e independencia, 5. Educación, entrenamiento e información, 6. Cooperación entre cooperativas, y 7. Compromiso con la comunidad<sup>13</sup>.

En Uruguay, según la mencionada Ley existen dos modalidades básicas de cooperativas:

- **Cooperativas de usuarios:** tienen como objeto principal la adquisición de bienes o servicios para ponerlos a disposición de sus asociados y asociadas en mejores condiciones que las de mercado en lo que refiere a precio, calidad, oportunidad o financiación. Como características fundamentales de este tipo de cooperativas se destacan que el objeto es brindar bienes o servicios a sus cooperativistas sin ánimo de lucro, que las transacciones con no socios, si se admite, es de carácter comercial y no cooperativo y que si existen excedentes económicos, su distribución se hace en proporción al uso de los servicios que cada socio o socia haya hecho en el ejercicio de que se trate, y no en retribución al capital que haya integrado.

- **Cooperativas de trabajadores (CT) o de trabajo asociado:** están organizadas bajo el factor “trabajo”. Su objeto es generar para sus socios y socias un empleo estable y permanente con una remuneración digna. Como características fundamentales se destacan: a) que el trabajo es el principal objeto de las personas que voluntariamente se involucran en la misma, b) que los niveles jerárquicos de la estructura deben respetar el principio de control democrático de la cooperativa, y c) que la remuneración obtenida debe ser proporcional al resultado económico obtenido. Se encuentran en esta modalidad aquellas cooperativas de carácter industrial, prestación de servicios, producción agrícola o agroindustrial y artesanal. También se incluyen aquí a las cooperativas sociales y cooperativas de artistas y oficios conexos.

<sup>12</sup> Martí, Juan Pablo et al. (2005), citado en Torrelli, Milton (2006: 36): “Cooperativas de Producción: Una mirada a su viabilidad desde la teoría de los incentivos. Estudio de caso: Cooperativa NIBO PLAST (2005)”. Documento de Trabajo del Rectorado N° 30. Montevideo: UdelaR.

<sup>13</sup> Ver <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (17/10/2018).

Una de las principales razones de la creación de las CA fue la de generar mecanismos para que las y los artistas accedieran a los beneficios de la seguridad social y viabilizar así la implementación de la Ley del Artista (N.º 18.384, Estatuto del Artista y Oficios Conexos -promulgada en octubre de 2008), aprobada un mes antes que la LSC.

Esta Ley en su Artículo 1 establece que:

Se entiende por artista intérprete o ejecutante a todo aquel que represente un papel, cante, recite, declame, interprete o ejecute en cualquier forma una obra artística, la dirija o realice cualquier actividad similar a las mencionadas, sea en vivo o registrada en cualquier tipo de soporte para su exhibición pública o privada. Se entiende por oficios conexos, aquellas actividades derivadas de las definidas en el inciso anterior y que impliquen un proceso creativo, tales como técnicos en diseño, vestuario, maquillaje, escenografía, caracterización, iluminación y sonido.

A su vez, en su Artículo 3 establece que para acceder a sus beneficios se tiene que estar inscripto en el RNA del MTSS. También se crea en el Artículo 6 una Comisión Certificadora del MTSS integrada por un representante de dicho ministerio, un representante del MEC, uno del BPS y dos de las organizaciones gremiales artísticas, cuyo principal cometido es avalar la condición de artista comprendida en la definición de esta ley. Las actividades amparadas por esta ley son consideradas de Industria y Comercio (Art. 9).

Se pretendía así reconocer la práctica artística como un trabajo, contemplando las características que presentan en particular las únicas tres actividades artísticas incluidas en la ley de CA (teatro, danza y música)<sup>14</sup>: son trabajos colectivos (aún en el caso de solistas o unipersonales), zafrales, intermitentes; por lo general, de baja facturación, con relación de no dependencia, en modalidad de régimen de ensayos y con presentaciones a público. Desde la perspectiva de la seguridad social, en la que por lo general se concibe una jornada laboral de lunes a viernes durante ocho horas, el trabajo artístico es visto como un trabajo muy particular y específico.

Si bien la figura jurídica que se entendió que reflejaba mejor la forma de trabajo en las artes escénicas fue la figura cooperativa, el sector cooperativo no participó de la discusión y creación de esta figura<sup>15</sup>, no existiendo una discusión estratégica entre el sector cooperativo y los colectivos artísticos para pensar en conjunto la figura de CA. Lo que como se verá mas adelante ha motivado algunas de las trabas de cara al desarrollo de las CA.

Como uno de los resultados de la investigación surge la identificación de dos 'modelos' de CA<sup>16</sup>, que se diferencian principalmente por su relación con las y los socios, la matriz de surgimiento de cada una y la gestión que hacen de la actividad artística (Cuadro 2).

<sup>14</sup> El criterio utilizado para generar la definición de artista en la Ley del Artista es el de la Convención de Roma (1961, Art 3), que mira la relación que se tiene con el trabajo, o sea, aquellas formas de trabajo que tenían en común la no producción de bienes para comercializar. Y estos son los artistas que están incluidos en los beneficios de la mencionada ley.

<sup>15</sup> La idea surge del sector artístico conjuntamente con el Estado y rápidamente se incorpora a la LSC, con breves reuniones entre los redactores de la misma y los sindicatos de artistas involucrados para contemplar las particularidades que debía tener esta figura.

<sup>16</sup> Vale recordar que tanto el proceso de surgimiento y las particularidades de la figura CA, así como el desarrollo de las características de cada uno de los modelos se encuentra en el mencionado artículo: "10 Años de cooperativas de artistas en Uruguay. Naturaleza, funcionamiento y perspectivas".

Existe un modelo, al que denominamos ‘paraguas’, que aunque cooperativa de trabajo, tiene características en cuanto a su propósito, funcionamiento y relación con sus socias y socios más semejantes a las de las cooperativas de usuarios. Esta modalidad es una solución tanto para los y las artistas individuales, como para aquellos colectivos artísticos que tienen una duración limitada en el tiempo (obras de teatro, por ejemplo), que funcionan como “cooperativa sui generis” pero para los que sería muy engorroso y costoso formar y disolver una cooperativa de trabajo. El principal servicio que brinda la cooperativa es la gestión de contratos artísticos y facturación.

El modelo de las cooperativas de ‘autogestión directa’ funciona más como un colectivo estable con identidad propia. Le permite al colectivo llevar un control sobre sus actividades y manejar sus ingresos y egresos bajo la figura de la CA. Estas cooperativas son viables cuando el colectivo es relativamente estable en el tiempo y cuando cuenta con un volumen de ingresos que le permite hacer frente a los gastos operativos de una cooperativa de trabajo a la vez que dotar de ingresos a sus integrantes. En caso contrario, se entiende más conveniente lo expresado arriba: la incorporación a una CA paraguas, que cubre todos los costos operativos, y que ya tiene un dispositivo específico para la gestión de contratos y de aportes sociales.

### Cuadro 2: Modelos de Cooperativas Artísticas (CA)

	Gestión Indirecta - Paraguas		Autogestión directa
	Foco sindical	Foco empresarial	
Matriz de surgimiento	Sindical	Cuasi-sindical	Propio grupo
Actividad principal	Servicios de gestión y facturación (similar a cooperativa de usuarios)		Actividad artística directa (similar a CT)
Vínculo de los/las socios/as	Esporádico (socio-usuario)		Colectivo estable
Principal forma de incorporación	En forma presencial Asociarse al sindicato Ingresar al RNA Aportar 1 UR	A través de un formulario en línea se ingresa como socio suscriptor. Para ser socio activo: Ingresar al RNA Aportar 1 UR	Involucramiento integral con el proyecto artístico
Actividades de los/las socios/as	Actividades de forma individual o en formato colectivo		Actividades en colectivo en el marco de la CA
Autoconcepción	Herramienta del sindicato	Empresa	Herramienta para la gestión del colectivo artístico
Financiamiento	Porcentaje de contrato de los socios y socias		Venta de servicios artísticos
Reparto de excedentes	Se reservan (criterio conservador)	Se reinvierten (fundamentalmente en difusión)	Reparto total o no generación de excedentes
Gerencia rentada	No	Si	s/d
Local-horario atención	Si		No

Fuente: elaboración propia.

## 5. Posibles trabas y algunas alternativas de políticas (públicas o desde el propio sector cooperativo) para el desarrollo de las CA en Uruguay

Investigación I - Desafíos y medidas posibles para el desarrollo de las Cooperativas de Artistas en Uruguay



Una de las preguntas que motivó la investigación y que es el centro de este trabajo, fue si el número actual de CA implicaba un desarrollo escaso de esta figura cooperativa en el país. En particular, ¿por qué no se han desarrollado más propuestas de este tipo y en mayor diversidad de actividades artísticas? Y en todo caso, ¿cuáles son las trabas para su expansión? A lo que es dable sumar, ¿qué tipo de actividad desarrollan estas CA y qué otras pueden hacer en el futuro?

El desafío, entendemos, es pensar el desarrollo de las CA aumentando su cobertura (en cuanto a tipos de arte y en cuanto a número de artistas), vía las CA existentes o vía nuevas CA. Pero también es

dable pensar en ampliar las prestaciones que ofrecen las CA, en particular las CA 'paraguas', aportando de mayor forma al arte y a los y las artistas y en paralelo también al cooperativismo en general en el país. Finalmente, mejorar la calidad del desempeño 'cooperativo' en las CA existentes o por venir es muy importante -como ocurre en el resto del cooperativismo por cierto, pero aquí parece ser aún más urgente-.

El desafío incluye a los distintos actores vinculados, como se verá enseguida, desde los propios artistas nacionales y sus sindicatos, pasando por las CA existentes, hasta el sector cooperativo en general y el Estado.

## 5.1 Fomento del cooperativismo en el sector artístico

### 5.1.1 Algunos indicios sobre la percepción del formato cooperativo en el sector artístico nacional

Si bien la gestión colectiva, inclusive bajo la denominación de ‘cooperativa’ (cooperativas sui generis<sup>17</sup>) está presente en las formas artísticas escénicas, el cooperativismo como tal es poco conocido. Los y las dirigentes de las ‘cooperativas paraguas’ existentes en el país así lo manifiestan. A su vez, eso se desprende del propio vínculo que tienen las CA con el resto del cooperativismo y la necesidad por ellos planteada de contar con formación e información sobre el modelo cooperativo. Lo que se refleja a partir de una de las reflexiones del Grupo Focal: *“Al día de hoy no hay conciencia de que somos una cooperativa de trabajo, si bien trabajamos en régimen cooperativo”*.

En la misma línea, tanto de las entrevistas a dirigentes de las ‘cooperativas de autogestión directa’ del trabajo artístico, como de la consulta a colectivos artísticos de trayectoria cooperativa sin formalizar, surge la necesidad de información sobre las particularidades del funcionamiento de esta figura jurídica así como sobre la propia Ley N° 18.384 del Estatuto del artista. Entre estos actores las ideas sobre los requisitos para conformar una CA, sobre la forma de aportación y sobre los beneficios, se encuentra distorsionada, percibiéndose con una complejidad mayor a la necesaria. Así como tampoco se percibe la utilidad de contar con una figura formal a la hora de trabajar, ya que no es requisito para la gran mayoría de las actividades el contar con personería jurídica y en tal caso, para facturar o conveniar, se hace al amparo de una CA paraguas o de alguna asociación civil vinculada a la actividad, según las exigencias del contratante. A la vez que se manifiesta el sentimiento de no estar

preparados como colectivo para enfrentar de forma comprometida la responsabilidad que conlleva gestionar una cooperativa, y esto de la mano de la comodidad frente a lo conocido y las facilidades de gestión que les brindan las CA paraguas. A lo que se suma que no necesariamente se entiende la participación en estas cooperativas como “ser parte de” la misma, en cuanto a las responsabilidades referentes a la gestión y toma de decisiones sobre el devenir de la CA paraguas<sup>18</sup>. Éstas son visualizadas como entidades que facilitan la gestión del trabajo artístico, pero con la que los y las artistas se vinculan tangencialmente<sup>19</sup>.

17 Aquellos colectivos artísticos que se reúnen para producir y ejecutar una obra, funcionando de forma cooperativa en lo que refiere a la toma de decisiones o reparto de ingresos, sin personería jurídica. Generalmente se disuelven luego de transcurrido el tiempo de presentaciones a público.

18 La participación en las asambleas es extremadamente baja y no existen casi otros mecanismos para hacerlo.

19 Incluso, algunos de estos colectivos no formalizados que facturan vía CA paraguas manifiestan no conocer la figura de las CA.

## 5.1.2 Líneas posibles de trabajo

### 5.1.2.i Abordar el tema “arte como trabajo” en el mundo artístico

A diez años de la creación del Estatuto del Artista sería positivo instalar y/o profundizar la discusión sobre cómo el sector artístico entiende su trabajo como tal y cómo la sociedad visualiza el trabajo del artista, luego de una historia de trabajo informal y precario. Debatir qué implicancias tiene la inclusión al sistema formal de las y los trabajadores del arte en tanto beneficios y obligaciones.

Una contradicción que está presente y que podría resolverse mediante toma de medidas concretas es la posibilidad que tienen los y las artistas de facturar a través de una asociación civil sin generar aportes a la seguridad social. Algo similar puede decirse para las entidades públicas del país.

Llama la atención que si bien el Estado promueve la Ley del Artista no promueva su cumplimiento, y que en diez años de vigencia de esta ley, la mayoría de los organismos estatales no cumplan con los requisitos legales para la contratación de artistas (procurando a su vez que ello no baje la demanda pública de arte). Pero, llama aún más la atención, que los propios gremios de artistas sigan brindando a los y las artistas la opción de facturar sus trabajos a través del gremio, sin realizar los correspondientes aportes a seguridad social<sup>20</sup>.

### 5.1.2.ii Encuesta socio laboral a los y las artistas

Por un lado, el sector artístico en general requiere un relevamiento de este tipo, en un contexto de estadísticas con poco desarrollo, por otro lado, las CA paraguas lo demandan expresamente, al tiempo que sería una herramienta útil para observar -entre otras variables- las percepciones sobre el cooperativismo y desde allí trabajar las posibilidades de un mayor y más variado desarrollo de cooperativas en el sector y pensar las políticas necesarias para ello.

La muestra podría surgir del Registro Nacional del Artista (RNA) o de los listados de las propias CA paraguas. Al ser varios los actores interesados, se facilita la viabilidad de su concreción.

<sup>20</sup> Al momento, solo SUA ha eliminado esta opción para sus socios y socias.

### 5.1.2.iii Difusión del formato cooperativo y de sus múltiples aplicaciones entre los y las artistas

Se presenta de forma reiterada a lo largo de las entrevistas y encuestas, la instancia del grupo focal y las consultas a grupos no formalizados, la demanda sobre capacitación en cooperativismo, tanto en lo que respecta a los principios y valores cooperativos, la solidaridad, la participación activa en la toma de decisiones, como en aspectos prácticos de conformación y sostén de una cooperativa de trabajo.

Se considera fundamental y necesaria la difusión e información sobre la Ley del artista y sobre las diferentes formas de vincularse a una CA en el marco de esta ley. Es preciso generar talleres informativos y/o de capacitación que permitan el cruce de los sectores, vinculando las necesidades y/o especificidades de lo artístico con el formato cooperativo.

Asimismo, actualmente, existe una economía de opción negativa<sup>21</sup> para los colectivos artísticos que quisieran formalizarse como CA. A los requisitos cooperativos (libros sociales, estatutos, control estatal, etc) se suma el mal asesoramiento por parte de funcionarios de organismos estatales, el desconocimiento de los mismos sobre el funcionamiento de las CA, trámites engorrosos y costosos<sup>22</sup>.

Es un desafío pendiente el debate acerca de qué lugar ocupa la autogestión y el cooperativismo en la creación colectiva. Estudiar y visualizar el potencial del cooperativismo en el arte. Como podrá observarse más adelante en este documento, se cuenta con una visión recortada de las posibilidades de las opciones de cooperativas en el arte. Tal como plantea un joven socio trabajador de una cooperativa chilena *“este modelo aplicado en el sector creativo, viene a reafirmar la idea de que la cultura es una construcción colectiva. Las cooperativas permiten congregarse a todos los que participan de esa construcción y darle un enfoque colaborativo al trabajo y a la producción cultural”*<sup>23</sup>.

Por ejemplo, más allá de lo positivo que significa que a partir de la Ley del cine varias películas hayan conveniado con CA, es posible pensar en cooperativas como en Canadá, donde lo cooperativo llega más lejos, hacer las propias películas en forma cooperativa o mediante cooperativas alguna/s parte/s de la misma, y no solo facturar a través de una CA. Otro mundo en el que la informalidad es alta y es donde quizás haya más recursos involucrados, incluso por encima de los provenientes del Estado en materia artística, es el mundo de la publicidad y allí se está lejos de las cooperativas, según las y los entrevistados, tanto para facturar como para generar la propia publicidad bajo formato cooperativo.

21 Los colectivos tienen además de la opción de facturar su actividad mediante la CA paraguas, la de hacerlo a través de una asociación civil, sin la necesidad de realizar aportes a la SS. Sin contar que el Estado muchas veces promueve las asociaciones civiles para la realización de actividades que bien podrían realizar las cooperativas. Tal es el caso de una de las cooperativas que recientemente abrió una fundación para complementar el espectro de actividades vinculadas al arte.

22 Las tres cooperativas de autogestión directa calificaron sus experiencias a este respecto como “malas”. En todos los casos fueron mal asesoradas por técnicos y por funcionarios estatales. En un caso se le indicaron mal los requisitos de conformación de la CA y de forma de aportación a la seguridad social, en el otro caso no se le advirtió de la parte burocrática y se hizo un sinfín de trámites innecesarios en BPS, en el tercer caso se les indicó por parte de la IM abrir una CA y luego en medio del proceso el mismo organismo que le sugirió abrir una CA dijo que no era una buena figura para llevar adelante el cometido del colectivo y les solicitó la apertura de una asociación civil.

23 <http://www.decoopchile.cl/finalizan-jornadas-de-asociatividad-y-cooperativismo-para-el-sector-cultural/>

## 5.2 Desarrollo de las CA

### 5.2.1 Crecimiento en cantidad de cooperativas

Tal como se manifestó anteriormente, la percepción sobre las CA por parte de los colectivos no formalizados, aunque con trayectoria estable y de trabajo cooperativo, es de dificultades, trabas y poca utilidad. Para fomentar el crecimiento de CA vinculadas a colectivos artísticos es necesario reforzar la información, contar con fuentes de asesoramiento confiables, facilitar los procesos de conformación de las CA, así como revisar la ley de cooperativas en cuanto a las formas que estas pueden tomar y revisar el requisito excluyente de artista registrado en el RNA para asociarse a una CA, ya que se torna una limitante a la hora de transformar un colectivo artístico en una CA. En este sentido, se puede tomar como ejemplo el caso de las cooperativas sociales, donde el requisito es que el 70% de quienes integran la cooperativa integren la población objetivo de la misma.

Ligado a lo anterior, parecería pertinente revisar la LSC en cuanto al tipo de cooperativa en que se ubican las CA. Quizá pueda pensarse en cooperativas mixtas, ya que analizando su funcionamiento, las CA Paraguas se asemejan más a una cooperativa de usuarios o incluso mixtas, dado que podría pensarse en un pequeño núcleo de trabajadores que genera empleo brindando servicios de gestión de contratos a miles de socios<sup>24</sup>.

Sin embargo, por parte de las CA paraguas, se visualiza no solo como innecesario sino como contraproducente la creación de nuevas cooperativas, tanto de autogestión directa de colectivos artísticos como de otras de su estilo. Esto debido a que la viabilidad económica de las mismas depende de la cantidad de socios y socias y del volumen de trabajo que las y los mismos tengan. Incluso se plantea como ideal la existencia de una CA paraguas por rubro artístico (teatro, danza y música). En cuanto a las cooperativas de pequeña dimensión, como pueden ser las de autogestión directa de colectivos artísticos, se entiende por parte de las CA paraguas

que el volumen de trabajo que implica la gestión, el desgaste y los costos que conlleva mantener las mismas en funcionamiento, no sería viable para éstas y que a su vez es innecesaria su creación ya que pueden desarrollar sus actividades amparadas bajo las “CA paraguas”, tal como hasta ahora. Esta concepción pierde de vista algunas ventajas para estas cooperativas, como es el factor de la identidad del colectivo o los beneficios a la hora de gestionar ingresos y gastos propios del funcionamiento aparte de los sueldos.

Pero aún quizás más importante, dicha visión de alguna forma puede estar recortando el ámbito de operación de las CA, que no es solo la gestión como tal, sino que el cooperativismo permitiría la propiedad y gestión colectiva de recursos, costos, difusión y marketing conjunto, locales de trabajo, que por ejemplo pueden viabilizar el *cowork*, y un amplio etc. Solo como un buen ejemplo de ello, obsérvese en el Anexo II la experiencia de cooperativas de cine en Canadá. Seguramente no son cuestiones fáciles de lograr, máxime con las limitaciones de tamaño que presenta Uruguay, pero pueden existir y ya existen en otros contextos.

<sup>24</sup> Este caso es más claro aún, cuando se piensa en una CA donde la mayoría de los socios no tiene participación de las asambleas u órganos de toma de decisiones y su vínculo con la misma es meramente de uso de servicios.

## 5.2.2 Crecimiento de las existentes, sobre todo de las CA paraguas

Ante la consulta a las CA paraguas sobre cuáles son las principales dificultades para el crecimiento de la cooperativa, de un amplio número de opciones, o no se visualizan dificultades, o se atribuyen principalmente a la competencia entre éstas por la captación de socias y socios; si bien hay alguna mención a la falta o más bien a la demanda irregular de arte en el país. Esto denota por un lado un foco claramente puesto en el crecimiento del número de socios como sinónimo de crecimiento de la cooperativa, y la visión del servicio de facturación como actividad principal, sino única, a desarrollar por la CA. Sin visualizar la posibilidad de crecer a partir de la diversificación de servicios hacia las y los socios, que podrían beneficiar mucho a los socios/as.

### 5.2.2.i En cantidad de socios

Se entiende fuertemente, por parte de sus dirigentes, como un factor que permitiría el crecimiento de las CA paraguas el generar conciencia en los y las artistas sobre su calidad de trabajadores y trabajadoras, con beneficios y obligaciones. Se aduce a una cultura de la informalidad que dificulta asumir los compromisos que implica la formalidad. Pero también se entiende que los magros ingresos y la intermitencia en los mismos hace que la formalidad sea vista como una reglamentación que exige más obligaciones que beneficios.

Es importante también la solidaridad de las y los artistas más exitosos, es decir, quienes reciben mayores ingresos, los que, según las y los entrevistados, mayormente optan por una figura jurídica independiente.

Por otra parte, una demanda explicitada tanto por las y los artistas entrevistados, así como por el propio Estado, es el mayor compromiso estatal, a la hora de contratar artistas, con el cumplimiento de la Ley N.º 18.384 de Estatuto del Artista. A la vez que se demanda también mayor compromiso estatal a la hora de fiscalizar su cumplimiento por parte de las empresas privadas.

También depende del compromiso de los sindicatos de artistas. En este sentido, solo SUA ha definido que sus socias y socios quedan imposibilitados de facturar sus trabajos artísticos a través del sindicato.

En lo que respecta a capacitación en cuestiones artísticas vinculadas al rubro, generalmente las mismas están a cargo del sindicato y no de la cooperativa, que en ocasiones co-financia las mismas. Sería recomendable que las CA comenzaran a encargarse de este tipo de tareas para fomentar la formación de sus asociados/as y generar un mayor sentido de pertenencia.

Si bien las CA ya se encuentran trabajando en este tema, se entiende necesario profundizar el vínculo con el interior del país. En el entendido de generar más convenios laborales con agentes del interior, de involucrar a artistas del interior en las CA existentes, o de crear nuevas CA que desarrollen su actividad fuera de Montevideo.

Se identifica por parte del equipo de investigación, si bien no surge a demanda de las CA, que es necesaria la capacitación en gestión y la información sobre programas de fomento cooperativo con los que cuenta el sector. Según la encuesta realizada a las tres CA paraguas, sus socias y socios carecen de capacitación en cooperativismo. Hay un desconocimiento generalizado sobre el funcionamiento, los servicios y programas de desarrollo y fomento cooperativo que brindan las entidades como el FONDES o el INACOOOP.

Lo que a su vez dificulta que la cooperativa pueda hacerse cargo de brindar capacitación a sus socias y socios en estos temas. Las tres CA paraguas nacieron financiadas con capital propio, se financian con el aporte del 5% sobre los contratos gestionados y nunca han buscado préstamos por lo que desconocen cuáles pueden ser las dificultades a la hora de solicitar uno. Esto vinculado a las necesidades de inversión, las que aún no han sido identificadas salvo para equipamiento informático, con el objetivo de mejorar el servicio de gestión de contratos. Si bien no surge de las encuestas, en el trabajo en grupo focal fue demandado el apoyo financiero para llevar adelante nuevos proyectos.

En cuanto al crecimiento de las CA vinculadas a la autogestión directa de colectivos artísticos, una apuesta puede ser el revisar los requisitos de incorporación a las mismas, de forma de permitir que no necesariamente el 100% de las y los socios se encuentren registrados en el RNA, facilitando así la inclusión de otro rubro artístico no contemplado en la ley, de estudiantes de arte que no cuentan con la trayectoria requerida como artista profesional y de otras personas que aunque no sean artistas están fuertemente integradas al trabajo del colectivo.

### 5.2.2.ii En cantidad de servicios

Hoy existe un fuerte vínculo entre las CA y los sindicatos que le dieron vida. Al punto que no solo comparten infraestructura, recursos materiales y humanos, sino también autoridades. Al ser requisito, en algunos casos, ser socio del sindicato para ser socia de la cooperativa, muchos de los beneficios se brindan a través del gremio. Se entiende importante, si bien no es visualizado por parte de estas CA, iniciar un proceso de autonomización de la cooperativa con respecto al sindicato, acompañado por asesoramiento

del sector cooperativo. Esto puede permitir una apertura a nuevas ideas sobre el devenir de la CA, y no solo su percepción como una herramienta sindical para la administración de contratos y aportes a la seguridad social.

Para ello es deseable relevar las necesidades de los y las socias, diagnosticar la viabilidad de posibles servicios nuevos, requerimientos para proyectos de inversión al respecto, etc.

Sería recomendable estudiar con mayor detenimiento las experiencias a nivel internacional, las que aunque no abundantes, presentan diversidad de opciones a la hora de operar. El intercambio con experiencias de la región o iberoamérica (ya iniciado por alguna de las CA paraguayas), podría ser un camino de enriquecimiento y fomento de las CA en Uruguay. Como ejemplo concreto se encuentra la experiencia de las SMart, que además de un servicio de facturación y gestión de contratos, estimulan a sus socios a través de la capacitación, del asesoramiento en la elaboración de proyectos, la cooperación entre artistas, etc. Algo similar ocurre con la Coopera-

tiva de Trabalho dos Profissionais de Música de São Paulo (nacida en 2003) que en su momento por ejemplo expandió sus prestaciones lanzando un 'Selo Cooperativa' para viabilizar los proyectos de sus asociados, entre otras iniciativas. Para esto sería muy relevante la incorporación de personas vinculadas a la gestión cultural. Aquí parece importante establecer un vínculo estable con entidades de formación en gestión cultural para fomentar el cruce de gestión cultural, arte y cooperativismo. Generar herramientas que permitan pensar en innovación en la gestión, integrar las necesidades del sector artístico y las particularidades de la autogestión y el formato cooperativo. Para desarrollar este tipo de proyectos es fundamental también la capacitación e inversión en tecnología y en este ámbito el PROCOP y otros programas de fomento cooperativo tendrían mucho para aportar.

Solo por mencionar un aspecto concreto, que surge de alguna de las encuestas y llama la atención al ver la experiencia internacional de cooperativas similares en la región y el mundo: se requiere desarrollar software específico y que la interacción online con los socios

sea mucho más amplia, variada y profunda. Al respecto, solo cooperativa tiene web específica, las otras aparecen como una hoja en las webs de los sindicatos, como un servicio más, sin presentar prácticamente posibilidad de interacción por parte del socio; existiendo así una subutilización de las posibilidades que brindan hoy en día las TICs en general. Aquí el vínculo posible con el Procoop es muy alto, así como las posibilidades de intercooperación con cooperativas vinculadas a las TICs existentes en el país.

La demanda de capacitación por parte de las CA es limitada, quizás asociada a la concepción de la CA como una herramienta sindical para aplicar la Ley del Artista y el aún incipiente acercamiento al funcionamiento de otras figuras similares en el ámbito internacional, que podrían propiciar la ampliación de las actividades a desarrollarse por parte de las actuales CA. Según la encuesta realizada, ante la consulta sobre demandas de políticas de apoyo o necesidades de capacitación se marcaron sin puntos en común entre las CA: capacitación en materia comercial y marketing, gestión y administración, cuestiones sociales-ambientales-género o étnicas, organización

del trabajo, cooperativismo y autogestión, acceso a infraestructura y local. Cuestiones como aspectos productivos, financiamiento o acompañamiento no son visualizados como necesidad. Si bien se identificaron demandas, en estos años no se han buscado apoyos para atenderlas. En este caso se identifica como posibilidad la capacitación en gestión cultural, que puede brindar herramientas para despertar ideas de crecimiento a partir de la comercialización y distribución de los proyectos artísticos, como puede ser la integración a circuitos de festivales de artes escénicas, la generación de redes de encuentros y/o festivales cooperativos. Aquí podría ser de utilidad la idea de una Federación de Cooperativas de Artistas que surgió durante el trabajo del grupo focal.

Las CA paraguas mantienen un fuerte vínculo con el sindicato, pero sería necesario fomentar la vinculación con redes culturales y cooperativas, tanto a nivel nacional como internacional, así como también fortalecer el compromiso con la comunidad. Intercooperación cultural pero también económica<sup>25</sup>. Buscar un espacio que las identifique y las haga parte, ya que en algún caso se ha planteado la no vinculación con la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) por sentir que su funcionamiento es diferente y que no se encuentran aspectos en común.

Aquí parece importante establecer un vínculo estable con entidades de formación en gestión cultural para fomentar el cruce de gestión cultural, arte y cooperativismo. Generar herramientas que permitan pensar en innovación en la gestión, integrar las necesidades del sector artístico y las particularidades de la autogestión y el formato cooperativo.

En definitiva, para el cooperativismo en general y en particular para el cooperativismo que funciona con lógica de usuarios en el país, es tan difícil como necesario estar siempre atentos y en permanente revisión del modelo de negocio. En este caso concreto, a diez años de su creación, este desafío es clave para las CA, no solo atendiendo a su viabilidad sino pensando en su rol en el desarrollo del sector artístico en Uruguay. Esto podría realizarse desde las CA paraguas, si bien sería para ellas un gran desafío porque se saldría de su actual modelo de negocio, o por nuevas CA generadas con ese fin, o a través de la conformación de alguna figura de CA de segundo grado, etc.

Finalmente el sector-movimiento cooperativo tiene mucho para hacer. Las CA han funcionado prácticamente al margen del movimiento y ello no solo es su responsabilidad. En materia de acciones concretas, varias: desde el trabajo para una mejor articulación entre las CA paraguas existentes y el acompañamiento de cara a que no se desvirtúe el modelo, pasando por una multitud de actividades de capacitación posibles y necesarias, hasta aquellas de fomento, difusión e intercambio del cooperativismo en el mundo artístico. Jornadas o mesas al respecto, donde debatir propuestas de legislación, políticas o intercooperación como se han registrado en varios países de Europa o la mencionada más arriba en Chile, son un claro ejemplo para pensar conjuntamente las opciones de más cooperativismo artístico en el país. Todo ello sin mencionar los desafíos que se plantean (varios de los cuales se repasan enseguida) al marco legal vinculado a las mismas.

<sup>25</sup> Incluso esa amplitud, diversidad de contactos, etc. de las CA paraguas, pueden beneficiar y aliviar la tarea desarrollada por los sindicatos, al tiempo que alimentarla.

# ANEXO I

## Entrevistadas/os

### Ámbito artístico

- Diana, Raquel. Integrante de SUA. Entrevista telefónica. Entrevistadora: Sofía Etcheverry.
- Mautone, Sergio. Ex dirigente de Valorarte y SUA. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero.
- Navatta, Sergio. Integrante de AUDEM. Dirigente de COOPAUDEM. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadores: Melina Romero y Milton Torrelli. Transcritora: Lourdes Molina.
- Serra, Oscar. Ex dirigente de Valorarte. Integrante de SUA. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero.

### Sector cooperativo (ámbito público y privado)

- Alvez, Luis. Dirigente de la FCPU. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadores: Melina Romero y Milton Torrelli.
- Isola, Gabriel. Director General de CUDECOOP. Entrevista telefónica. Entrevistador: Milton Torrelli.

### Ámbito estatal vinculado

- Cabrera, Gustavo. Encargado de Compras de la IM. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadora: Melina Romero.
- Gutiérrez, Danilo. Director Ejecutivo de INACOOOP. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadora: Melina Romero.
- Pandiani, Ivonne. Ex directora nacional de seguridad social del MTSS. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero.
- Turné, Magela. Asesoría de la Dirección Nacional de Seguridad Social (DINASS)- MTSS. Integrante de la Comisión Certificadora por el MTSS. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero.
- Reyes, Sergio. Ex integrante de la Comisión Honoraria del Cooperativismo, CHC, previa a INACOOOP. Redactor de la LGC. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadores: Melina Romero y Milton Torrelli.

### Cooperativas de artistas registradas

- Bentancur, Gabriela (Encargada de Administración); Acosta, Suka y Pereira, Sergio. Dirigentes de Valorarte. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero. Transcritora: Lourdes Molina.
- Bonino, Sheila y Varela, Mario. Dirigente de COOPARTE. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero.
- Navatta, Sergio. Dirigente de COOPAUDEM. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadores: Melina Romero y Milton Torrelli.
- Pazos, Aníbal. Dirigente de la Cooperativa Del Manzana. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadoras: Sofía Etcheverry y Melina Romero. Transcritora: Lourdes Molina.
- Souto, Susana. Dirigente de Teatro para el Fin del Mundo. Entrevista realizada en Montevideo. Entrevistadora: Melina Romero. Transcritora: Lourdes Molina.
- Cooperativa Macanudos. Se realizó un intercambio online con el integrante Martín Cianni dado que al convocarlos a la entrevista manifestaron que la cooperativa nunca llegó a existir.

## ANEXO II

### Aproximación a algunas experiencias internacionales de interés

Si bien la figura de las Cooperativas de Artistas y Oficios Conexos (CA) en Uruguay parece haber nacido bastante desvinculada de otras experiencias internacionales, en algún sentido algo fortuita y marcada por el contexto de la conjunción temporal de dos legislaciones, la del Estatuto del Artista (Ley N.º 18.384) y la del Sistema Cooperativo (Ley N.º 18.407); el vínculo entre la gestión artística y el cooperativismo es diverso a nivel internacional.

En efecto, si bien no son abundantes en el mundo, existe una amplia diversidad en materia de cooperativas que podríamos llamar culturales, las más de las veces en formato de cooperativas de trabajo típicas: un grupo de teatro, danza o de música en menor nivel, la gestión de espacios públicos (teatros, etc.), se ha dado también con frecuencia la creación de cooperativas ligadas a una producción (una obra de teatro o una película), etc.

Al respecto del cine, es interesante destacar el caso de Canadá, donde, si bien se señala que *“los artistas siempre buscan formas alternativas de organización que los empoderen, y las co-ops son una gran manera de*

*hacerlo”*, son razones muy concretas, sugerentes y estimulantes las que desencadenan la creación de cooperativas: *“las arts co-ops que existen se crean fundamentalmente por tres razones: marketing, compartir recursos como equipamiento de filmación -colectivos que son copropietarios de equipos de filmación muy caros- o el manejo de un local”<sup>26</sup>*. En este último caso habilitando algo que es relevante para el conjunto de las artes, con sus especificidades por supuesto, que es contar con un espacio de coworking.

Europa, Canadá, países asiáticos como Corea y Japón, muestran ejemplos de ello. También América Latina.

Incluso aparecen modelos muy interesantes a revisar en el futuro de co-gestión en materia cultural y artística entre el ámbito público y privado. Destaca el modelo mixto de Quebec de co-gestión o de gestión participativa. Pero existen también modelos de partenariados público-sociales (las cooperativas de interés social francesas) por ejemplo en Lille (Francia). Modelos más tradicionales a través de convenios o de contratos públicos se han dado desde los años cincuenta en Italia (sobre todo en Emilia-Romagna, aunque están desaparecidos salvo algún caso en Bolonia) o en España. En estos casos, las cooperativas de “gestores culturales” habilitan fórmulas de gestión de espacios culturales públicos o de espacios de producción artística.

En la región, en Argentina destaca el asociativismo-cooperativismo de carácter de alguna forma popular, de compromiso con la gestión comunitaria de proyectos culturales, en tanto Chile presenta un interesante dinamismo en los últimos años, así como cierto apoyo público.

En efecto, se destaca la diversidad de experiencias, que van desde la ‘importación’ del modelo SMart que se verá enseguida, así como Proyecto Tramados, SXC Cooperativa de Artistas -una agrupación cultural formada para generar plataformas de: difusión, edición, investigación, creación y venta de obras de arte-, o la Cooperativa de Arte Escénico Red Compartir -una comunidad de trabajadores de teatro independiente de Santiago de Chile que se ha organizado como una plataforma autónoma orientada a implementar un modelo cooperativo y democrático de gobernanza económica para el sector de las artes escénicas en Santiago de Chile-, por nombrar algunos ejemplos.

<sup>26</sup> Down, Susan. Invigorating Arts Co-ops. Enterprise Magazine. Publicado el 10/2/2016. Disponible en: <http://enterprise-magazine.com/features/invigorating-arts-co-ops/> (traducción nuestra).

A su vez, cabe resaltar que en 2014-16 se llevó adelante un interesante trabajo en red de los trabajadores de la cultura del país (Proyecto Trama)<sup>27</sup>, y que a fines de 2017, en el marco del Plan Nacional de Fomento de Economía Creativa, se realizaron jornadas de difusión del sector artístico cooperativo. En dicha ocasión, la Jefa de la División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Natalia León, declaró:

Para promover la seguridad laboral a la par del crecimiento económico sostenible, específicamente del sector cultural, la figura de la cooperativa, implementada en varios países con éxito, es clave porque presenta varias ventajas en relación a un emprendimiento individual: facilita la formalización del trabajo cultural y mantiene las especificidades de la producción artística, como la colaboración, el trabajo horizontal y autogestionado, y la priorización del desarrollo de la persona por sobre el capital. Finalmente, León comentó que las cooperativas de trabajo permiten generar economías de escala en el sector, abaratar costos y diversificar las unidades de negocio (<http://www.decoopchile.cl/finalizan-jornadas-de-asociatividad-y-cooperativismo-para-el-sector-cultural/>)

Ahora bien, el modelo de CA tal como son concebidas en Uruguay, como cooperativas de trabajadores intermitentes, parece haber tenido su origen aquí cerca, en Brasil, si bien su mayor desarrollo se encuentra en Europa. Al respecto, el especialista español en Economía Social y Solidaria Miguel Ángel Martínez del Arco a quien consultamos sobre el tema, nos comentaba:

En Brasil, tras la dictadura, comienzan a plantearse modelos muy innovadores de “asociacionismo cooperativo” de artistas (gráficos, musicales, etc.) en el nordeste, y éstos se materializan en las primeras cooperativas en Sao Pablo y Río de Janeiro a mediados de los noventa del siglo XX. Con la llegada de alcaldes del Partido de los Trabajadores (PT), estas cooperativas de actores y actrices, músicos y otras expresiones se convierten en tal en Porto Alegre y se constituyen cooperativas como tales y primeras experiencias de conglomerados “mixtos” (informales) que permiten la gestión de algunos espacios culturales públicos<sup>28</sup>.

Como ejemplo, puede mencionarse la experiencia de la Cooperativa de Trabajo de los Profesionales de la Música de San Pablo surgida en 2003, la que muestra aspectos interesantes, procurando sumar a sus servicios a los socios y socias, muy

similares a los ofrecidos por las CA uruguayas, una web plataforma para vincular oferta y demanda de arte en el territorio, una forma de visualizar por parte de las y los socios las oportunidades de desarrollo artístico que brinda la región y de mostrar su arte y ser visualizado por posibles interesados en su arte, y por otro lado, la idea ambiciosa de largar un sello propio cooperativo.

Pero el mayor desarrollo es en Europa, en particular a partir de SmartBe (Bélgica). Esta entidad se crea en 1998 para dar servicio de gestión de contratos. como Sociedad Mutual ha creado y fomentado el Estatuto social y fiscal del Artista. A partir del 2006 en SMART Be se comienzan a dar cursos y en el presente estos tienen que ver con pasar de una idea a un proyecto, gestión financiera de los proyectos, valorización y recursos, y prevención y seguridad. Repasando el proceso de la Sociedad Mutual, a partir de 2014 comienza un proceso de redefinición del proyecto, pasando ahí a ser una Cooperativa entre 2015-2016. SMART Coop (Sociedad Cooperativa de Responsabilidad limitada y finalidad social) ([smartbe.be/fr/](http://smartbe.be/fr/)).

27 “Proyecto Trama: Red de Trabajadores de la Cultura es una plataforma que busca mejorar las condiciones laborales y la sustentabilidad económica de los trabajadores de la cultura del país. Para ello ejecutamos una serie de actividades de capacitación y asesoría, articulación y generación de contenidos. Es una iniciativa financiada por la Unión Europea (80%) y cuenta con la colaboración del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. ¿A quiénes va dirigido? A artistas profesionales, técnicos, intermediarios (gestores, productores, centros culturales, museos, etc) y gremios. ¿Dónde se implementa? en las regiones de Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana y El Maule. ¿Qué disciplinas aborda? Las artes escénicas (teatro, circo, danza), artes visuales (pintura, escultura, fotografía, instalación, grabado, ilustración, video arte, performance), artes audiovisuales (cine, documental, televisión), música (clásica, popular y folclórica) y literatura (novela, poesía, ensayo y cuento)” (<http://www.proyectotrama.cl/quienes-somos/>).

28 Contacto online, noviembre 2018.

Esta institución, a su vez, promueve una Red europea, en el que están implicados actualmente nueve países con la finalidad de crear una red europea cooperativa, Smart, que permita la movilidad de sus socios y socias, y facilite la tarea administrativa y fiscal de los trabajos transfronterizos de todos sus miembros. El modelo que se desarrolló rápidamente también en Francia, llegó a España, viabilizada por la nueva Ley 14/2011 de Sociedades Cooperativas Andaluzas que introduce nuevos “modelos societarios de innovación social” (el objeto social de las cooperativas de impulso empresarial es el de canalizar la iniciativa emprendedora de sus socios y socias).

Así nacen cooperativas como **Smartlb** (2013) o **COOPART** (2018):

- **Smartlb** “nos unimos en una estructura común que nos permite compartir riesgos y beneficios. A través de un tutor los socios y socias pueden afrontar la investigación o lanzamiento de una actividad profesional, la puesta en marcha una idea de negocio, la estructuración o coordinación de una iniciativa en red, etc.” (smart-ib.coop/).

- **COOPART** da cobertura a: artistas plásticos y visuales, fotógrafos, toda clase de diseñadores, ilustradores, artistas escénicos, actores, escenógrafos, músicos, compositores, escritores, artesanos, gestores culturales, productores audiovisuales, comisarios, críticos, representantes de artistas y a toda clase de profesionales que se desarrollen su actividad en el marco creativo. Vale señalar, que además de los servicios propios de una cooperativa de administración y gestión de contratos, CoopArt ofrece otras herramientas para los artistas como: una tiquetera a través de la cual se puede vender las entradas a sus espectáculos, servicios cooperativizados y de promoción para artistas ([www.cooperativadeartistas.es/](http://www.cooperativadeartistas.es/)).

En general estas cooperativas nuclea artistas de todo tipo: artistas plásticos y visuales, fotógrafos, camarógrafos, diseñadores gráficos, textiles y web, ilustradores, artistas escénicos y circenses, actores, escenógrafos, músicos y compositores, escritores, guionistas, artesanos, gestores culturales, productores audiovisuales, comisarios y críticos de arte, representantes de artistas, técnicos de sonido e iluminación, informáticos, programadores, intérpretes del patrimonio, distribuidores de cine y teatro, traductores, formadores, comerciales y a todas aquellas profesiones que se desarrollan en el marco creativo.

Vale destacar, como fue mencionado antes, que el modelo llegó también a Chile (Smart Chile)<sup>29</sup>.

En ningún caso dichas cooperativas están exentas de dificultades internas y cuestionamientos externos respecto a si en efecto mejoran las condiciones de trabajo y habilitan el mejor mecanismo de acceso a las prestaciones de la seguridad social para los artistas, etc., incluso existiendo rechazo desde una parte del mundo artístico.

La transparencia en su funcionamiento parece ser el primer paso siempre obligado, a lo cual le sigue muy directamente la no desvirtualización del modelo, luego, el debate sobre sus prestaciones y el rol que ocupan en el escenario general del desempeño artístico y cultural de cada país es parte de la agenda, tanto en Europa como en América.

Se trata pues de un tema tan interesante, como lleno de contradicciones y aristas.

<sup>29</sup> Ver más en: <http://www.decoopchile.cl/smart-chile-cooperativa-de-trabajo/>



**Asistencia Técnica con  
cooperativas en Uruguay.  
Aportes y sistematización  
para el debate**

Autores<sup>1</sup>: Santiago Núñez<sup>2</sup>, Daniel Egger<sup>3</sup>, Germán Dabezies<sup>4</sup>, Mauricio López<sup>5</sup>.



1 Integrantes de Cooperativa Integral Consultora (CIC). Es una organización cooperativa uruguaya dedicada a la Asistencia Técnica en diferentes áreas de la gestión, integrada por profesionales con diversas formaciones. Contacto y mail: [contacto@integralconsultora.uy](mailto:contacto@integralconsultora.uy) | 091 725 224 / 098 950 635

2 Licenciado en Economía (FCEA, UdelaR), Maestrando en Demografía

3 Licenciado en Economía (FCEA, UdelaR), Máster en Economía Social / Cooperativas (Valencia, España)

4 Contador, Licenciado en Economía (FCEA, UdelaR)

5 Licenciado en Desarrollo (FCS, UdelaR), Diplomado en Economía y Gestión para la Inclusión (FCEA, UdelaR)

# Índice

1. Resumen .....	31
2. Introducción .....	32
3. Sobre nuestra investigación .....	34
3.1 Antecedentes .....	34
3.2 Marco metodológico .....	34
4. Construcción de un marco de referencia para la AT con cooperativas .....	35
4.1 Las aclaraciones previas .....	35
4.1.1 ¿Consultoría o AT? .....	35
4.1.2 Guía para el estudio, las dimensiones de análisis .....	36
4.2 ¿Qué dicen los libros sobre el tema? El análisis de la bibliografía .....	37
4.3 La opinión de personas vinculadas al mundo de las cooperativas. Entrevistas a informantes calificados .....	40
5. La AT en la práctica, experiencia de técnicas/os con cooperativas .....	42
5.1 Un análisis del trabajo de AT con cooperativas realizado por Entidades de Capacitación (ECAs) y consultoras/es .....	42
5.1.1 Respecto a la conceptualización de AT .....	42
5.1.2 Caracterización de las personas y ECAs relevadas .....	43
5.2 Análisis de respuestas en torno a las dimensiones de análisis .....	43
6. Contraste entre marco de referencia y el relevamiento a ECAs y consultoras/es .....	47
7. Conclusiones .....	50
8. Bibliografía .....	53

# 1. Resumen



El cooperativismo uruguayo, ha alcanzado un importante crecimiento en los últimos años. Esto ha sido en el marco de apoyos tanto desde instituciones públicas (con el INACOOOP como principal actor público), como del propio movimiento cooperativo, representado en sus federaciones y la CUDECOOP. Dichos apoyos, son fundamentales para el logro de una gestión más eficiente, que permita el impulso de las cooperativas, de sus valores y principios, y al mismo tiempo asegurar la sostenibilidad (económica, social y cultural) de estas organizaciones. Los mismos suponen financiamiento, apoyo técnico y capacitación. En ese sentido el PROCOOOP es una importante herramienta para las cooperativas, para la generación de Asistencia Técnica (en adelante AT) y capacitación.

Reflexionar sobre estos elementos, llevó a formular varias interrogantes, esta investigación se basa en las siguientes: **¿Existen abordajes particulares de AT aplicados a cooperativas? ¿Cuáles son esas particularidades?**

Para responder a estas preguntas, se procedió en primer lugar a la revisión de bibliografía relativa a la temática y a la realización de entrevistas a informantes calificados. A partir de los conceptos extraídos y la organización de los mismos en dimensiones de análisis previamente establecidas (Alcance y fijación de objetivos y resultados; Metodología utilizada; Principios Cooperativos; Órganos, comisiones y personas integrantes de las cooperativas; Clases de cooperativas; Entorno cooperativo y otros factores relevantes; Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT), se generó un marco de referencia. Posteriormente se realizó una encuesta a Entidades de Capacitación (ECAs) y consultoras/es que realizan AT con cooperativas. Los datos de esta encuesta fueron contrastados con el marco de referencia, generando una síntesis que brinda resultados que significan una contribución para el intercambio y permiten reflexionar sobre el trabajo que realizan ECAs y consultoras/es. Debido a que los resultados dan cuenta de una especificidad propia para la realización de AT con cooperativas.

Palabras claves

COOPERATIVAS COOPERATIVISMO URUGUAY ASISTENCIA TÉCNICA  
ECAS (ENTIDADES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA) CONSULTORES ASESORAMIENTO

## 2. Introducción



### Sobre el tema de investigación y los objetivos de este trabajo. La Asistencia Técnica con cooperativas.

El presente estudio pretende indagar sobre los procesos de Asistencia Técnica (AT) con cooperativas. El aporte original es profundizar en la relación entre AT y cooperativas en Uruguay. Es justamente esa relación y sus particularidades la que aporta insumos que las/os técnicas/os deben atender para mejorar su trabajo.

Se trata de un aporte de técnicas/os a técnicos/as que a través de la mejora en su trabajo colaboren con el desempeño y desarrollo de las cooperativas. Esta afirmación parte de la convicción de que el trabajo de técnicas/os es un verdadero aporte a las cooperativas. Mejorar los procesos de AT, por lo tanto, es un insumo relevante para todo el movimiento cooperativo.

Pensar en que las AT con cooperativas son perfectibles implica pensar en las particularidades que las rodean. Por un lado, desde el punto de vista del técnico/a, en tanto a sus competencias técnicas y habilidades y las formas metodológicas para encarar un trabajo de este tipo. También, tomando en cuenta aquellos elementos distintivos de las cooperativas como son su forma democrática de gobierno, sus valores e integración. Por otra parte, pensando en

el entorno donde se insertan las cooperativas y las/os técnicas/os que desarrollan la AT, tales como el esquema normativo y jurídico, las instituciones relacionadas con el cooperativismo y el sector de actividad en el que se insertan.

Lo que se propone es indagar en esas particularidades que tienen implicancias en la AT con cooperativas y generar insumos para el análisis y discusión. El estudio parte de referencias bibliográficas pero también indaga la práctica y experiencia de técnicas/os con cooperativas en Uruguay.

Por tanto, el **objetivo principal** de este trabajo es contribuir a los abordajes de AT con Cooperativas en Uruguay con el fin último de generar un mayor impacto en su desarrollo. En **particular** se buscará generar un marco de referencia con énfasis en aquellos aspectos considerados claves, así como relevar y analizar el abordaje de AT empleado por las ECAs y consultoras/es que trabajan con cooperativas. Por último, generar insumos sistematizados y aportar a la reflexión, a partir del contraste entre el marco de referencia generado y el análisis de la AT llevada a cabo por ECAs y consultoras/es.

## Sobre la investigación

El punto de partida fue la búsqueda de antecedentes sobre la temática, a partir de allí se estructuró el estudio. Un primer objetivo fue lograr un marco de referencia sobre la AT con cooperativas. Para ello se realizó un relevamiento bibliográfico respecto al trabajo de consultoría y de AT con cooperativas, empresas u otro tipo de organizaciones y también se consultó la opinión de informantes calificados. El resultado fue un marco adecuado para analizar los procesos de AT en la práctica, suficientemente amplio como para abarcar una casuística variada del trabajo de técnicas/os. Este marco de referencia trata del trabajo específico de AT con cooperativas y también de otros factores de entorno que la afectan.

Por otra parte, se indagó en la práctica de técnicas/os que realizan AT con cooperativas. Para ello se contó con el apoyo de PROCOP del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) que facilitó el

acceso a los registros de Entidades de Capacitación (ECAs) y Consultoras/es individuales que realizan AT con cooperativas relacionadas a ese programa. El resultado de esta consulta fue variado y útil para analizarlo a la luz del marco de referencia.

Los resultados obtenidos, tanto en lo conceptual como la práctica permitieron obtener otro marco ampliado de análisis. La intención no es realizar un manual de lo que debería ser una AT con cooperativas sino aportar elementos para la discusión.

## Asistencia Técnica (AT) con cooperativas

Como paso previo al análisis se pretendió indagar en el concepto de AT y analizar si este se ajusta a las particularidades de las cooperativas. Para ello se recurrió a bibliografía y a la consulta realizada a los informantes calificados. Fue necesario indagar tanto en el con-

cepto de AT como en el de consultoría ya que en general se usan indistintamente. Del análisis y delimitación de uno y otro término surgió una definición conceptual de AT, que aporta elementos distintivos que se ajustan mejor en el trabajo con cooperativas.

De los resultados obtenidos se observa que, si bien los procesos metodológicos que implican una AT con cooperativas en una primera instancia no se diferencian sustancialmente de aquellos relacionados a consultoría a empresas, las particularidades de las cooperativas llevan a tener en cuenta otros elementos sustanciales. Estos elementos se deben tomar en cuenta a lo largo de todo el proceso de AT, son transversales a la metodología utilizada tradicionalmente y a su vez obliga a repensarla.

## 3. Sobre nuestra investigación



### 3.1 Antecedentes

La bibliografía existente sobre metodologías y formas de AT o consultoría al sector cooperativo es poca y fragmentada, más aún si el interés es analizar la naturaleza de distintos abordajes metodológicos a cooperativas y sus distintas clases, analizando y evaluando el impacto de los distintos encuadres metodológicos en el desempeño posterior de estas organizaciones.

En lo que hace al análisis de AT con cooperativas, se destacan documentos elaborados en el marco del Proyecto BID/FOMIN - CUDECOOP “Proyecto para la Innovación en la Gestión Cooperativa” que cuenta con cuatro documentos de los cuales se hará referencia a tres de ellos. El informe “Guía de consultoría. Herramienta: Planificación Estratégica”, (BID/FOMIN – CUDECOOP, 2011<sup>a</sup>). Por otro lado, el documento “Guía de consultoría. Herramienta: Marketing y Comunicación. (BID/FOMIN – CUDECOOP, 2011b) y por último, el documento “Guía de consultoría. Herramienta: Diagnostico Organizacional”. (BID/FOMIN – CUDECOOP, 2011c, pág. 5).

Encontramos además el Manual de Buenas Prácticas Para el Asesoramiento a Emprendedores, lanzado por el programa C-Emprendedor, que pertenece a la Dirección Nacional De Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

### 3.2 Marco metodológico

Se apeló a la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que permite la búsqueda de una mayor riqueza analítica por un lado, así como del logro de una cierta casuística por el otro.

En concreto, podemos destacar tres pilares de la investigación que implican técnicas diferentes a nivel metodológico, a saber:

1. El relevamiento bibliográfico, jerarquizado como técnica para el logro de un marco de referencia.
2. La combinación del mencionado relevamiento bibliográfico con entrevistas a informantes calificados, buscando mediante la técnica de entrevistas semi-estructuradas, enriquecer los conceptos teóricos con la práctica de las/os entrevistadas/os enfrentados a la realidad de las cooperativas.
3. La realización de una encuesta a ECAs y consultoras/es individuales que realizan AT en el marco del programa PROCOCOOP, lo que permite contar con una casuística y una diversidad de opiniones. Si bien la encuesta es una herramienta mayoritariamente cuantitativa, contó con preguntas abiertas que aportan la opinión libre de las/os técnicas/os sobre las dimensiones o áreas que a priori interesó profundizar.

Los primeros dos pilares y/o técnicas fueron el insumo para la construcción de un marco de referencia a nivel conceptual. En tanto con la tercera, la encuesta, la intención fue saber que piensan y hacen en la práctica poniendo foco en las dimensiones o áreas definidas como prioritarias para la realización de una AT con cooperativas. El resultado central de este estudio no es contraponer lo conceptual con la práctica sino usar los diferentes elementos de análisis para dar un punto de vista amplio sobre las AT.

## 4. Construcción de un marco de referencia para la AT con cooperativas

Investigación II - Asistencia Técnica con cooperativas en Uruguay. Aportes y sistematización para el debate



### 4.1 Las aclaraciones previas

#### 4.1.1 ¿Consultoría o AT?

Si bien los conceptos de consultoría y AT se utilizan en muchos casos indistintamente, es necesario profundizar en uno y otro término antes de continuar. Como se verá, una definición conceptual de AT, más precisa y diferenciada que la de consultoría, nos puede aportar elementos distintivos que se ajustan mejor al trabajo con cooperativas. La intención no es contraponer ambas definiciones sino rescatar aquellas particularidades distintivas que aporten al trabajo de técnicas/os y permitan destacar un término que dé cuenta de las especificidades que requiere el trabajo técnico con cooperativas.

A los elementos que integran las definiciones de consultoría, en tanto a su alcance (identificación del problema, recomendación de soluciones, apoyar/no apoyar en la implementación) y los aspectos vinculados a las relaciones interpersonales, el pensar en AT, implica también agregar otros elementos que aportan al trabajo de técnicas/os en la práctica. Realizar diagnósticos participativos, tener

en cuenta especialmente las expectativas, sentimientos y aspectos relacionales, trabajar en soluciones con el objetivo de dejar capacidades instaladas en el proceso y apoyar y dar seguimiento a la implementación son algunos de esos elementos que aportan a la tarea de AT con cooperativas.

En síntesis, no hay unanimidad en lo que hace a una diferenciación entre AT y consultoría. Hay una tendencia mayoritaria a diferenciar en lo que hace al uso de técnicas participativas y a la implicancia de la/el técnica/o en el proceso. También varias/os informantes destacan la importancia de que en la AT se verifique la implementación y el trabajo no se quede en la recomendación.

En el presente estudio, se considera importante la apropiación de una semántica que dé cuenta de procesos particulares a ser llevados adelante en el trabajo técnico con cooperativas y, en ese sentido, el término AT (sin desechar el término “consultoría”, que puede ser apropiado para otro tipo de procesos con las cooperativas y empresas no cooperativas) parece ser más adecuado para recoger las especificidades de estas organizaciones.

### 4.1.2 Guía para el estudio, las dimensiones de análisis

La definición de dimensiones de análisis ha sido lo suficientemente amplia para que queden comprendidos muchos factores que afectan al desempeño de una AT, pero a su vez permite centrar la indagatoria en aspectos que consideramos cruciales y profundizar en ellos. En definitiva, dado la amplitud del universo de estudio, las siguientes dimensiones han permitido canalizar el análisis sobre lo que se ha considerado esencial para el desarrollo de una AT.

#### Dimensiones

- **Alcance y fijación de objetivos y resultados:** lo que se pretende indagar en esta dimensión tiene que ver con los primeros pasos en una AT. Analizar si en este proceso se fijan claramente hasta dónde llegará la relación entre técnica/o y cooperativa, si los objetivos son claros y si se comprometen resultados específicos. También saber el lugar que tienen estos elementos en la AT y la forma en cómo se fijan.
- **Metodología utilizada:** con esta dimensión se pretende indagar cuál o cuáles son los procesos metodológicos que técnicas/os utilizan al momento de desarrollar una AT, en especial indagar aquellos que son relevantes en el trabajo con cooperativas. La intención fue encontrar, qué se hace y también en cómo se lleva adelante.
- **Principios Cooperativos:** centrados en el interés en cooperativas, es necesario indagar cómo afecta la esencia de estos emprendimientos al desarrollo de una AT y si estos principios son tomados en cuenta de manera deliberada por parte de técnicas/os. El foco está en la relación de la AT con los principios, indagar si se han tomado en cuenta y de qué manera, tanto en la bibliografía como en la práctica.
- **Órganos, comisiones y personas integrantes de las Cooperativas:** considerando el trabajo de AT en cooperativas, lo que interesó saber es con quién o quiénes se establecen lazos laborales dentro de un colectivo. Esto es si se toma en cuenta la estructura cooperativa (órganos cooperativos), la administrativa o a las/os socias/os y trabajadoras/es en general.
- **Clases de Cooperativas:** en esta dimensión interesa saber si se detectan diferencias o particularidades en la teoría y en la práctica de las AT en relación a las diferentes clases de cooperativas: Agrarias, Ahorro y Crédito, Trabajo, Consumo, Vivienda, Sociales.
- **Entorno Cooperativo y otros factores relevantes:** teniendo en cuenta el lugar donde se insertan las cooperativas, lo que interesa saber es cuál o cuáles son los efectos sobre el desarrollo de las AT de factores tales como los marcos institucionales, políticos y sociales, también otros como son la cantidad de integrantes de un colectivo, nivel de instrucción y otros factores demográficos. Es decir, si al momento de desarrollar una AT por parte de técnicas/os se toman en cuenta dichos factores e indagar la relación de estos y la labor técnica.
- **Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT:** Se buscó relevar qué aspectos del perfil de la/el técnica/o son relevantes para este abordaje. Capacidades o habilidades necesarias, como ser empatía, generar confianza, tener independencia, entre otros.

## 4.2 ¿Qué dicen los libros sobre el tema? El análisis de la bibliografía

Uno de los primeros pasos del proceso fue establecer una búsqueda minuciosa y profunda sobre la bibliografía referida a metodologías de abordaje a organizaciones. Se indagó sobre metodologías de consultoría de empresas “tradicionales” y otro tipo de organizaciones, como también sobre metodologías de AT a Cooperativas y organizaciones colectivas. Se prestó especial atención al acumulado de bibliografía sobre especificidades a la hora de trabajar con cooperativas.

La búsqueda de material bibliográfico se enfocó en relevar aspectos que se entendieron claves en: libros, productos de consultorías o trabajos, papers, documentos, informes y monografías. Se realizaron búsquedas sobre dichas lecturas de origen europeo, norteamericano y latinoamericano. Se efectuaron búsquedas en la web, navegando, utilizando portales de bibliotecas virtuales, solicitando documentos a informantes calificados u otros que pudieran aportar material relevante y se indagó en bibliotecas de Montevideo.

A continuación se expone el relevamiento bibliográfico realizado en torno a la temática, organizado por las dimensiones anteriormente explicitadas.

### Alcance y fijación de objetivos y resultados

Podemos destacar algunos conceptos de interés que se desprenden de los diferentes autores. En primer lugar que el Alcance parece ser un aspecto crucial para determinar el tipo de intervención (Sadler, 1998; Becker, 2004; Block, 1999; Soares, 2013; DINAPYME, 2012; BID/FOMIN - CUDECOOP, 2011b). En ese sentido, nos detenemos a señalar que el Alcance establecido, brinda elementos por ejemplo, para distinguir a la consultoría de la AT, en los términos de la discusión planteada anteriormente. Por otra parte, diversos autores destacan la importancia de la construcción del Alcance junto a la organización y de atender las particularidades de ésta (BID/FOMIN - CUDECOOP, 2011b). En referencia a la bibliografía de cooperativismo y emprendedurismo, se hace especial hincapié en la forma de cómo es llevada la AT. Desde este punto de vista, también toma relevancia la mencionada dimensión interpersonal y toman fuerza la participación de las/os integrantes de la organización como un pilar y base del hacer (Rodríguez Miranda et al, 2011<sup>6</sup>).

<sup>6</sup> DINAPYME, 2012; IESTRA, 2012; De Las Nieves, 2013; BID/FOMIN – CUDECOOP, 2011a

## Metodología utilizada

La dimensión Metodología Utilizada la podemos ilustrar de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Síntesis del relevamiento bibliográfico en relación a la dimensión Metodología Utilizada**

Kubr (1997)	Sadler (1998)	Block (1999)	Síntesis
Preparativo (tiene propuesta/contrato)	a) Orientación: poner sobre la mesa los intereses y puntos de vistas de las partes	Primera etapa como entrada en contacto	Contacto Generar vínculos Encuadre del trabajo Acuerdos/contratos con la cooperativa Designar/acordar referente/es de la Cooperativa
Diagnóstico (inicio de consultoría)	b) Identificación: desarrollo de la confianza mutua entre las partes, de manera de poder identificar los problemas latentes y potenciales	Segunda etapa como recolección de datos y diagnóstico	Diagnóstico Definir AT en función de las opiniones y expectativas del colectivo Decidir si continuar con la AT
Planificación de la acción	c) Exploración: etapa en la cual el vínculo está suficientemente maduro y ambas partes implementan la estrategia elegida.	Tercera etapa de Feedback y decisión de actuar	Definición de objetivos y alcance de la AT Aprobación conjunta entre ECA/consultor y colectivo de la propuesta
Aplicación	d) Resolución: el resultado de la asesoría es evaluada y la atención es dirigida a culminar el proceso de consultoría, finalizando la relación. Se evalúa el proceso general y las lecciones aprendidas.	Cuarta etapa de Compromiso e implementación	Acción/desarrollo de la AT Participación en la Implantación
Mantenimiento y control de la nueva práctica			Seguimiento
Terminación y Evaluación		Quinta etapa puede conllevar una extensión, reciclaje o terminación.	Evaluación Reciclado y reformulación Cierre

Elementos transversales: Relación interpersonal; Diagnósticos participativos; Transferencia de conocimiento

Fuente: elaboración propia

Por su parte, también interesa destacar que BID/FOMIN - CUDECOOP (2011a) afirma “Muchas cooperativas han logrado definir su misión. Sin embargo, muchas de ellas no han surgido de procesos participativos por lo cual no cuentan con el grado de consenso necesario o no han logrado internalizarse lo suficiente como para que sea una misión sentida y compartida por todos (lo cual es la clave de su aplicación exitosa)”. En general se mencionan los procesos participativos en la etapa diagnóstica, no obstante lo relevante de considerar esta manera de hacer las cosas son los aspectos relacionados con la participación e involucramiento de la organización en la AT o consultoría. También, este tema tiene mucha relación con el modelo de gestión colectiva de las cooperativas que es importante entender y diferenciar respecto a empresas tradicionales con jerarquías verticales.

### Principios cooperativos

Si bien algunas fuentes bibliográficas refieren a los principios cooperativos a la hora de trabajar con consultoría o AT a cooperativas, considerando su importancia a la hora del diseño e implementación, no profundizan en cómo estos impactan en un proceso de asesoramiento. Por ejemplo, se menciona la importancia de hacer foco en los principios: democracia, filosofía, valores y estructura cooperativa a la hora de iniciar una actividad laboral como consultor pero no se especifica la manera en la que se debería tomar en cuenta dichos principios (Coque, 2007<sup>7</sup>). En esa línea, De las Nieves (2013), determina que los principios que deben estar presentes en una AT al usar técnicas participativas para la planeación son los de participación plural e igualdad.

En general para la bibliografía relativa a cooperativismo, los principios se consideran importantes y se considera que deben ser tenidos en cuenta pero no existe una profundización del cómo estos se conectan con las herramientas metodológicas de una AT o consultoría, ni del impacto de su incorporación en las intervenciones.

### Órganos, comisiones y personas integrantes de las cooperativas

En lo que hace al trabajo de la consultoría o AT y su implicancia con la estructura orgánica de la cooperativa, así como los criterios de selección de los órganos con los que trabajar, encontramos los siguientes aportes.

BID/FOMIN - CUDECOOP (2011a) destaca que dependiendo del tamaño y la organización de la cooperativa, se recomienda trabajar con gerencias y jefaturas, buscando validar información con Consejo Directivo (CD).

Mientras tanto, BID/FOMIN – CUDECOOP (2011c) destaca la importancia en la implicancia de los órganos de gobierno y cómo evitar la falta de compromiso de éstos.

Sanchis (2001), sin mencionar específicamente el trabajo de consultoría o AT, profundiza en el rol del CD en la toma de decisiones permanentes, lo que lleva a pensar, de ser así, en la importancia de su involucramiento. Se debe profundizar en esta línea, sin embargo.

Por último, mencionar a Coque (2007), quien hace énfasis en la necesaria mejora de los canales de información, delegando la responsabilidad en el CD de oficiar de nexo.

En síntesis, si bien diversos autores abordan ciertos aspectos del trabajo con cooperativas y la implicancia de los órganos, no existen aportes que profundicen en metodología o aportes sistemáticos.

<sup>7</sup> BID/FOMIN - CUDECOOP, 2011c; IESTRA, 2012



### Clases de cooperativas

En general la bibliografía encontrada y analizada en cuanto a AT se enfoca más en Cooperativas de Trabajo y no se encontró información relevante respecto a las distintas formas de realizar AT según la clase de cooperativa.

### Entorno cooperativo y otros factores relevantes

En lo que hace al entorno cooperativo y su impacto en el trabajo de la consultoría o AT, encontramos algunas menciones de interés.

CUDECOOP (2011) menciona la importancia del marco normativo imperante, con el papel fundamental de la Ley 18.407 de Sistema Cooperativo, de obvio impacto en los abordajes que se intenten con las cooperativas. CUDECOOP (2014), mientras tanto destaca la búsqueda de financiamiento o apoyos en el sector, en todos los organismos cooperativos, así como las posibles alianzas institucionales.

Sanchis (2001), considera factores técnicos-económicos, financieros, políticos-sociales y jurídicos; y cómo impactan estos en la toma de decisiones y en la estrategia que debe seguir la cooperativa.

BID/FOMIN - CUDECOOP (2011c) menciona que en el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la cooperativa, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que la condicionan directamente. En el análisis se incorporan factores económicos y no económicos tales como cultura, sostenibilidad ambiental, política, calidad del recurso humano, capital social y ubicación espacial.

Si bien la bibliografía relativa a cooperativismo, hace mención a la importancia del entorno y a algunos factores en particular, no se profundiza en cuanto a la relevancia de su consideración en el trabajo de consultoría o AT.

### Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT

La/el técnica/o debe conjugar un conjunto de habilidades para lograr desarrollar una consultoría o AT<sup>8</sup>. Estas tienen relación con su experticia técnica (formación)<sup>9</sup>, habilidades personales y de relacionamiento (compromiso, sentido común, manejo de tiempos políticos y técnicos, buena comunicación)<sup>10</sup>, habilidades que tiene que ver con el saber hacer una consultoría o AT (planificación, entrar a la cultura de la empresa, transparencia)<sup>11</sup>

## 4.3 La opinión de personas vinculadas al mundo de las cooperativas. Entrevistas a informantes calificados

Las entrevistas a informantes calificados aportaron importantes conceptos para complementar la revisión bibliográfica. Significan la posibilidad de una profundidad analítica que enriquece la investigación en todas sus dimensiones de análisis. Adicionalmente, en la complementación que se buscó con la revisión bibliográfica, permitieron un mejor encuadre de conceptos, enfocándolos hacia AT con cooperativas, permitiendo afinar el análisis.

A continuación se expone la síntesis a la que se arriba en las diferentes dimensiones conceptuales establecidas.

### Alcance y fijación de objetivos y resultados

Más allá de matices, se desprende cierta coincidencia entre los informantes en que las implicancias de realizar AT con cooperativas, abarcan contemplar la importancia de poder realizar el proceso de implementación y, de manera determinante, dejar capacidades instaladas. Se trata de llegar a la solución del problema y superar la mera recomendación. Además, se menciona la importancia de trabajar el alcance junto al colectivo.

8 Becker, 2004; Mendoza del Villar, 2014; Block, 1999; Soares, 2013; Rodríguez Miranda et al, 2011; De las Nieves, 2013

9 Becker, 2004; Mendoza del Villar, 2014

10 Rodríguez Miranda et al, 2011; De las Nieves, 2013

11 Mendoza del Villar, 2014).



### **Metodología utilizada**

Aparecen entre los informantes calificados diferentes conceptos de interés para seguir profundizando y desentramando, como las relaciones de poder, la gobernanza y la necesidad de estar atentos a la generación de “respaldos” en las diferentes dimensiones de actuación para la cooperativa. En cuanto al diagnóstico, con diferentes matices, pero parece primar la idea de un diagnóstico participativo, que contemple la historia y la realidad de la cooperativa e involucre a todo el colectivo o a la mayoría posible. Sobre la periodicidad, en general se prefieren abordajes con una frecuencia intensa, con el matiz de un informante que resalta que en el trade-off entre duración y frecuencia, prefiere intervenciones de largo aliento y menos frecuentes. La multidisciplinariedad también es destacada por la mayoría de informantes, con la acotación relevante de uno, que implica una importante coordinación entre técnicas/os para que sea efectiva, evitando el problema de “sobre-asistir” a los emprendimientos.

### **Principios cooperativos**

No hay unanimidad entre los informantes en cuanto a que sea imprescindible tomar los principios cooperativos en consideración, hay informantes que destacan que es imprescindible considerarlos

a la hora de realizar el diagnóstico, mientras que otros no consideran los principios por entender que la intervención es de carácter estrictamente técnica. Otros, aún no incorporándolos de manera explícita en su trabajo, reconocen sus implicancias en la vida de la cooperativa desde diversos aspectos.

### **Órganos, comisiones y personas integrantes de las cooperativas**

Sin tener en cuenta el efecto tamaño que impone restricciones, se destaca en varios informantes la importancia de trabajar con todo el colectivo en su funcionamiento en Asamblea General. También se destaca desde algunos actores las diferentes funciones de los diferentes órganos como potenciadores de las AT.

### **Clases de cooperativas**

Si bien los distintos informantes destacan que hay cuestiones transversales a las distintas clases cooperativas, todos reconocen la existencia de particularidades en las distintas clases. Factores subsidiarios a cada clase como el tamaño, relaciones entre los miembros, ser usuaria/o o trabajadora/r, inciden en la forma de trabajo del técnico.

### **Entorno cooperativo y otros factores relevantes**

En las entrevistas con los informantes destacan algunos conceptos generales que afectan también el trabajo del técnico con cooperativas, hay coincidencia en la importancia de variables como el nivel de instrucción de las/os cooperativistas y el tamaño de la cooperativa, obligando al técnico a adaptar su trabajo. Uno de los informantes menciona además la importancia de situar a la cooperativa en su territorio.

### **Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT**

Se destacan por parte de los informantes diversas cualidades que debería poseer el técnico que aborde el trabajo de consultoría o AT con cooperativas, como ser la versatilidad, la capacidad de entender las relaciones de poder, la capacidad de mantener la perspectiva.

## 5. La AT en la práctica, experiencia de técnicas/os con cooperativas

Investigación II - Asistencia Técnica con cooperativas en Uruguay. Aportes y sistematización para el debate



### 5.1 Un análisis del trabajo de AT con cooperativas realizado por ECAs y consultores

Se realizó una encuesta a las/os técnicas/os con experiencia en consultoría o AT que figuran en la base de datos del PROCOP. La intención fue conocer algunos detalles de su trabajo y opiniones en su práctica cotidiana.

#### 5.1.1 Respecto a la conceptualización de AT

Lo que interesó indagar fue cómo las/os técnicas/os identificaban su trabajo y a su vez relacionar esto con el análisis conceptual sobre AT y consultoría realizado precedentemente. Para ello, se presentaron varias opciones de respuestas en el relevamiento realizado. Cada una de ellas refiere a una forma de encarar el trabajo de la/el técnica/o con una cooperativa, tomando en cuenta el rol de la técnica/o, su forma de posicionarse y lo que se propone hacer<sup>12</sup>.

La mayor parte de las/os técnicas/os han elegido la descripción que más se relaciona con el concepto de AT manejado. Las respuestas obtenidas están en línea con lo esperado ya que estas personas están en el Registro de ECAs y Consultores de PROCOP para llevar adelante AT con cooperativas. Por otra parte, es destacable que las/os técnicas/os con más experiencia (más de 50 AT/consultorías realizadas) se identifican en su totalidad con un perfil de AT. En estos casos se podría asumir que la experiencia de trabajo con cooperativas lleva a observar particularidades que han sido tenidas en cuenta al menos desde una perspectiva conceptual.

<sup>12</sup> Las opciones de respuesta coinciden con definiciones de abordajes. Los perfiles identificados fueron el de Investigador, el de Facilitador, Educador/Coach, Consultoría y Asistencia Técnica (ver Cuadro 3 "Opciones de respuesta y construcción de perfiles para roles de técnicas/os") del documento de trabajo homónimo)

### 5.1.2 Caracterización de las personas y ECAs relevadas

Fueron consultadas 30 personas, 17 de ellas respondieron como técnicas/os individuales (en la base de datos de PROCOOP figuran como “consultor individual”) y 13 respondieron en nombre de una ECA. Algunas características generales se sintetizan a continuación;

- Es importante observar la dispersión de los datos: el mínimo de miembros de una ECA es 2 integrantes y el máximo es de 45
- Las áreas de trabajo en la que se desempeñan mayoritariamente ECAs y consultores consultados son Planificación Estratégica, Cooperativismo y Administración, Economía y Finanzas<sup>13</sup>.
- La mitad han recorrido una trayectoria importante dentro de las AT/Consultorías.
- Se destaca que de las/os encuestadas/os, ninguno realizó AT/Consultorías solo a empresas tradicionales únicamente. Este punto no se debe pasar por alto, ya que implica que las/os técnicas/os están en contacto y tienen conocimiento con el sector cooperativo, sus particularidades y desafíos.

### 5.2 Análisis de respuestas en torno a las dimensiones de análisis

#### Alcance y fijación de objetivos y resultados

Un primer punto indagado refiere a los factores tomados en cuenta al momento de fijar el alcance del trabajo a realizarse con cooperativas; la madurez de la cooperativa, las expectativas, y la situación actual fueron los factores destacados. En un segundo nivel, encontramos que poco más de la mitad de encuestadas/os respondió asignar valor a la dimensión social al momento de fijar objetivos. En un tercer nivel, 1 de cada 3 encuestadas/os, respondió que toma en cuenta las capacidades de la propia ECA o consultora/or. También en la categoría Otros, se agregó el nivel de formación de los participantes y que los objetivos se fijan atendiendo a las necesidades específicas de cada cooperativa.

Resulta interesante analizar algunas de las respuestas cualitativas volcadas en cada punto, en la búsqueda de coincidencias o hilo conductor.

En lo que hace a la Madurez, una/o de las/os técnicas/os encuestadas/os indica que *“no es lo mismo el alcance en una cooperativa en formación que cuando se trabaja con una que ya tiene experiencia trabajando juntos, ya están comercializando sus servicios, ya tienen una división de tareas”* o que *“las características de la consultoría dependerán en buena medida del camino ya*

*recorrido”*. Referido a las Expectativas y Opiniones de la cooperativa y su incidencia para fijar el alcance, los comentarios en general no hacen sino reforzar la afirmación, con comentarios del tipo *“se toma en cuenta las capacidades que tiene la cooperativa y luego se diseña una estrategia acorde a sus expectativas”*.

En cuanto a la Situación Actual, algunos comentarios expresan su utilidad para diagnosticar diversos aspectos que incidirán en el alcance, como ser *“se parte de la situación actual de la empresa o cooperativa y en base a la misma se trabaja en un diagnóstico identificando las prioridades y realizando un plan de trabajo”*. En lo que hace a la Dimensión Social se indicó, por ejemplo que se otorga *“relevancia al organigrama y el funcionamiento de las diferentes comisiones”*, impactando por tanto en la metodología.

Por último, en cuanto a las Capacidades Propias de la ECA/consultor, algunos comentarios destacan el *“estimar el nivel de trabajo y los conocimientos que requiere y en caso de no poder cumplir busco asesoramiento externo o derivado”*.

Respecto al alcance<sup>14</sup>, se resaltó el *“Asesora e implementa”*. Está en línea con el marco de referencia donde se aprecia que en general las consultorías realizadas implican largos procesos, vinculado con el asesoramiento y la implementación del mismo.

<sup>13</sup> Fueron mencionadas diversas áreas en las que se desempeñan ECAs y consultores individuales; por ejemplo área Operativa y de Organización del trabajo, Sistemas de Información, Ingeniería y Procesos, Gestión Humana, área Comercial y Ventas entre otras.

<sup>14</sup> Se preguntó a ECAs y consultores individuales sobre el alcance de la AT/consultoría y se les dio las siguientes opciones de respuesta: “Diagnóstico sobre el Emprendimiento”, “Asesora y no implementa”, “Asesora e implementa” y “otros”.

Las/os encuestadas/os fueron consultadas/os además sobre si existen diferencias a la hora de fijar objetivos y alcance entre cooperativas y no cooperativas. De esa forma, algunas/os indican el peso de la dimensión social en contraposición a una empresa tradicional, con afirmaciones mencionando el *“mayor peso social en las cooperativas y a la vez menos flexibilidad en áreas laborales y financieras en las cooperativas”*, la necesidad de *“capacidades colectivas para procesar acuerdos y tomar decisiones”*, o el hecho de que *“estamos trabajando con un grupo, que los objetivos deben ser consensuados por todos, y todos deben involucrarse en su consecución”*.

En línea similar y en contraposición de la gestión de una organización no cooperativa, surgen apreciaciones indicando en torno al funcionamiento orgánico, que una cooperativa *“tiene que tener una estructura y órganos adecuados que faciliten la gestión y brinden información oportuna y transparente”*, destacando que *“las cooperativas tienen otra organización que genera otra estrategia de acercamiento”*. Otros comentarios apuntan a los principios, valores y el papel del sujeto cooperativo.

## Metodología utilizada

### Sobre etapas metodológicas

Se ha señalado la consecución de varias etapas desde el punto de vista metodológico. Todas/os o casi todas/os (de 27 a 30 de un total de 30 ECAs y Consultoras/es) incluyen en su propuesta meto-

dológica el contacto inicial, generar un diagnóstico, definir alcance y objetivo, y realizar una planificación. La gran mayoría (de 20 a 26 ECAs y Consultoras/es) toman en consideración la generación de vínculos con los miembros de la cooperativa, considerar opiniones y experiencias del colectivo, presentar propuesta escrita, aprobación conjunta de la propuesta, generar acuerdos con la cooperativa, designar referentes en la cooperativa, acción/desarrollo de la AT, realizar evaluación y cierre. Sin embargo, en menor medida (de 12 a 19 ECAs y Consultoras/es) consideran incluir el seguimiento, participación en la implantación, realizar un encuadre de trabajo y decidir si continuar con la AT. Se destaca que de alguna u otra forma la gran mayoría de los puntos señalados en el marco de referencia como deseables a tener en cuenta, fueron recogidos por las y los técnicos.

Sin dudas la perspectiva metodológica del trabajo de AT con cooperativas se amplía cuando las/os técnicas/os expresaron su opinión sobre la temática. Respecto a las etapas, aspectos tales como conocimiento entre cooperativa y técnica/o, recolección de información, diagnósticos iniciales, acuerdos y ajustes de propuestas, designación de referentes, planificar en conjunto, seguimiento (monitoreo), evaluación y participar en la implementación, fueron mencionados. Otra cuestión a destacar es la búsqueda de la planificación del trabajo junto al colectivo y la realización de un “plan de trabajo ó plan de acción”.

Reflexiones respecto al diagnóstico inicial dan cuenta de su relevancia metodológica *“Realizar un diagnóstico general. Diseñamos una estrategia de trabajo en base al diagnóstico. Ejecución del plan estratégico. Evaluación y monitoreo.”* da cuenta del rol del diagnóstico como etapa relevante del proceso de AT. Son también interesantes algunas puntualizaciones realizadas respecto al seguimiento y evaluación de la AT *“...Luego se determinan los responsables de cada una de las actividades del plan de trabajo y se comienza con la ejecución por parte de los propios cooperativistas con el apoyo y seguimiento del Consultor. Periódicamente se realizan evaluaciones sobre el avance y se toman las acciones que corresponda al respecto.”*

### Sobre procesos participativos y relaciones interpersonales

Se menciona en algunos casos que la metodología debe tener un carácter participativo, *“Metodología participativa, partiendo de los saberes de los socios e incorporando nuevas visiones y formas de actuar”* o *“Participativa-flexiva. Trabajo en equipo, dinámicas que alternan tareas en subgrupos, exposiciones, debates y plenarios.”* y el proceso de las actividades *“participativa con acciones a tomar”*. También, se mencionan dentro de las personas consultadas aspectos, vinculados al relacionamiento interpersonal, la generación de vínculos y confianza como elementos clave para el desarrollo metodológico; *“Nuestra metodología de trabajo básicamente se centra en la generación de vínculos estrechos con los participantes (para entrañar qué efectivamente están necesitando) y en la generación de elementos prácticos que puedan favorecer la sustentabilidad de la cooperativa...”*.

## Sobre transferencia de conocimientos y multidisciplinariedad

Si bien esta característica transversal de la metodología fue mencionada, *“...A partir de allí se trabaja en conjunto con, al menos, un referente de la institución para implementar la propuesta y dejar la capacidad instalada sobre la solución aportada”*, a priori, se esperaba un mayor énfasis. Quizás no es tomado en cuenta como prioritario por las dificultades de llevarlo a cabo en la práctica.

Se consultó específicamente *¿Considera que la multidisciplinariedad es un elemento importante al momento de desarrollar una AT?*. Todas/os las/os técnicas/os expresaron que es “importante” (6 de las/os técnicas/os) o “muy importante” (24 de las/os técnicas/os). Esto muestra la relevancia de tener abordajes multidisciplinarios independientemente de las limitaciones para hacerlo efectivo en la práctica cotidiana.

## Sobre otros factores

Otros factores mencionados que afectan a la metodología utilizada fueron el “tipo” de colectivo con el que se trabaje, adaptación de herramientas para mejorar los procesos de AT y el modelo de negocios de la cooperativa. Por ejemplo, se agrega *“La metodología depende del tipo de colectivo con el que se trabaje y la urgencia de la problemática planteada. Buscando en todos los casos crear conjuntamente con el colectivo la forma a adoptar”*. Con relación a las herramientas *“Surgen otros elementos a tomar en cuenta como por ejemplo el adaptar herramientas para mejorar el proceso de AT. Se procura apoyar las soluciones en herramientas tecnológicas gratuitas que se enseñan a utilizar”*. Sobre las capacidades de los integrantes de las cooperativas se resalta que *“Se realiza un primer contacto donde se definen objetivos acordes a las capacidades de la cooperativa”*.

## Metodología de AT en cooperativas y en empresas tradicionales: ¿hay diferencias?

Al respecto, más de la mitad de las personas que respondieron afirmaron que sí existen diferencias. Al preguntar *¿cuáles?* son esas diferencias, las respuestas fueron variadas. Se mencionaron elementos tales como la estructura interna y el funcionamiento de los órganos, el proceso de toma de decisiones y el diferente sistema de principios y valores.

## Principios Cooperativos

Como resultado, el 100% de encuestadas/os respondió que considera relevante tener en cuenta los principios cooperativos para llevar adelante una AT/consultoría con cooperativas.

Las opiniones sobre la pregunta *¿De qué modo?* Fueron variadas. Un primer grupo apunta a las características de funcionamiento que generan los principios cooperativos así como a la consideración que se debe tener en cuanto al empleo. Por otra parte, han opinado que se torna necesario considerar una diferente concepción de las relaciones de producción al trabajar con cooperativas. También, se sugiere de incluir capacitaciones que faciliten el uso de los principios cooperativos en las intervenciones. Por último, una serie de comentarios apunta que los principios deben ser una guía constante durante el proceso de consultoría o AT.

A modo de ejemplo algunos comentarios fueron *“los cooperativistas deben alcanzar un consenso en cuanto al trabajo de consultoría, los objetivos planteados, así como la forma de alcanzar dichos objetivos. Asimismo, se busca que todos estén al tanto de avances y situaciones particulares durante el proceso”*,

o *“relacionamos los valores cooperativos con la seguridad laboral, en cuanto al compromiso, la autogestión, el enfoque a la persona”* o *“talleres de introducción o de refresco de conocimientos en cooperativas adultas sobre cooperativismo”* o *“tratando de transferir los principios básicos del Cooperativismo y comprobar que se aplican con propiedad y que los miembros de la Cooperativa se apropian de ellos”*.

## Órganos, comisiones y personas integrantes de las cooperativas

En relación al trabajo de las/os técnicas/os con los órganos o comisiones de la cooperativa, se buscó saber con qué órganos o personas se centran habitualmente para el desarrollo de la AT. En primer lugar, se destaca que casi 3 de cada 4 técnicas/os trabajan con el Consejo Directivo (CD), siendo esta la opción de uso más extendido. En segundo lugar, la mitad de las/os técnicas/os dicen trabajar con la Asamblea General, gerentes o coordinadores, mientras que casi 4 de cada 10 trabajan con la CEFIC. En menor medida, las/os técnicas/os trabajan con otros órganos, a saber, con la Comisión Fiscal, con comisiones auxiliares. Un pequeño porcentaje (7%) no toma en cuenta los órganos de la cooperativa.

En cuanto a la manera de trabajar con cada órgano, el trabajo con la Asamblea General se destaca que es importante en las primeras etapas y para la presentación de resultados y evaluación. Otro técnico respondió la necesidad de trabajar con la Asamblea General para procesar las principales decisiones, o cuando los integrantes del colectivo son pocos.

En cuanto al trabajo con el CD, las/os técnicas/os han manifestado la necesidad de trabajar con este órgano para presentar la

propuesta al inicio y dar un cierre final, destacando además, que al menos una/un directiva/o debe ser parte de las/os referentes del proyectos. De manera opuesta a lo que ocurre con la Asamblea General, se visualiza la necesidad de centrar el trabajo con el CD cuando son muchas/os las/os integrantes de la cooperativa.

En cuanto al trabajo con gerentes, se destaca que *“se sugiere su incorporación a la comisión de seguimiento, si amerita”*. Con respecto a coordinadoras/es o referentes, las/os técnicas/os encuadran su trabajo con ellas/os cuando *“se definen responsabilidades bien marcadas para cada uno de ellos”*. Al considerar a la Comisión Fiscal, una/un técnica/o deja de manifiesto que *“pueden participar dependiendo de la temática o acompañando a las reuniones con el Consejo Directivo”*. Por otra parte, relacionado a la CEFIC se expresa que ayuda en varias ocasiones a detectar falencias. Por último, con respecto a las comisiones auxiliares, se entiende que una utilidad posible es seguir y monitorear la consultoría, re-planificando y ajustando el producto a las necesidades de la organización.

Entre las opiniones se destaca la necesidad de trabajar con todo el colectivo para lograr *“mayor consenso ya que de otra forma no son factibles de aprobación las recomendaciones o propuestas de mejora a las que se haya llegado”*.

### Clases de Cooperativas

Alrededor de un tercio de las personas consultadas afirmó que no identifica diferencias en el abordaje según clase de cooperativa, por el contrario, el resto afirmó que sí las identifica.

Al respecto, las/os técnicas/os dieron su visión sobre esa pregunta. Aquellas personas que respondieron que no existen diferencias en el abordaje según clase de cooperativa, sostuvieron, entre otros comentarios, que *“el tema abordado es general y se adapta a cualquier tipo de cooperativa”*.

Las personas que respondieron afirmativamente a las diferencias en el abordaje según clase cooperativa, mencionaron que *“con cada cooperativa se establece un plan adecuado a su realidad y características singulares”* o que *“las especificidades son esenciales de considerar por lo cual el tipo de cooperativa importa mucho que lo consideremos a la hora de proponer”* o *“hay especificidades según sean de consumo, vivienda, ahorro y crédito”*, *“es distinto abordar un tema en vivienda que en ahorro y crédito”* entre otras opiniones.

### Entorno Cooperativo y otros factores relevantes

Otra dimensión relevante a considerar como determinante a la hora de planificar o desarrollar una AT/Consultoría es el entorno cooperativo. Casi 3 de cada 4 encuestados consideran que el entorno en el que se inserta la cooperativa es relevante e incide a la hora de planificarla y desarrollarla. Del mismo modo, más de la mitad de encuestadas/os consideran que los factores sociodemográficos, como ser la edad de los miembros y nivel socioeducativo es relevante. De igual forma, que con las características de la cooperativa como ser tamaño o antigüedad. En esta línea, una opinión que llama la atención con respecto a factores sociodemográficos manifiesta que *“la edad hoy en las Directivas es avanzada y querer realizar profundos cambios a veces se torna imposible”*

Por otro lado se indicó que influye el hecho de saber si la cooperativa tiene relación con alguna gremial. Al respecto, un técnico encuestado manifestó que *“hasta ahora hemos encontrado una red potencialmente beneficiosa”*.

### Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT

La última dimensión relevada refiere a las capacidades y habilidades que se considera que debería poseer la/el técnica/o que lleve adelante la consultoría o AT. Como aproximación al tema se pidió a las/os encuestadas/os elegir las cuatro “capacidades” que considerasen más relevantes. La opción más destacada, con aproximadamente 2 de cada 3 encuestadas/os indicándola, refiere a las “Habilidades técnicas, ser una persona capacitada y calificada para la tarea”. También fueron destacados el “Desarrollar clima de confianza”, “Ser negociador”, “Tener pensamiento estratégico” y “Tener diálogo amplio y optimizado”.

Se dejó abierto el campo “Otro”, en el que un solo encuestado realizó apreciaciones, indicando *“Principios cooperativos adquiridos”* como una capacidad individual necesaria.

## 6. Contraste entre marco de referencia y el relevamiento a ECAs y consultoras/es

Investigación II - Asistencia Técnica con cooperativas en Uruguay. Aportes y sistematización para el debate

La siguiente matriz da cuenta del marco de referencia elaborado así como de los resultados de la encuesta realizada a técnicas/os sobre su labor de AT. La última columna contiene una síntesis de resultados.

**Cuadro 4. Marco de referencia y relevamiento a ECAs y consultoras/es, síntesis de resultados.**

Dimensiones de análisis	Síntesis conceptual; Marco de referencia para el trabajo de AT con cooperativas.	Relevamiento de opiniones de Técnicas/os que hacen AT	Síntesis de Resultados
<b>Alcance y fijación de objetivos y resultados</b>	<p>La fijación del alcance se hace fundamental para una AT con cooperativas exitosa. Es un aspecto relevante para determinar el tipo de AT a realizar.</p> <p>El alcance de la AT realizada con cooperativas debe ser construido junto al colectivo y atender las particularidades de la organización. Debe apuntar a la implementación y dejar capacidades instaladas en el colectivo, por lo que se apunta a exceder la mera recomendación.</p> <p>La fijación del alcance aporta elementos para evaluar una AT con cooperativas dado que se puede contrastar la situación y objetivos iniciales con lo ejecutado.</p>	<p>Los factores tomados en cuenta a la hora de fijar el alcance en la AT con cooperativas son la madurez de la cooperativa (sobre todo para medir el conocimiento y la experiencia del colectivo para la temática), las expectativas y opiniones de la cooperativa (buscando que el proceso sea participativo), y la situación actual de la cooperativa (para conocer contexto y coyuntura, así como para poder conocer con exactitud el trabajo a realizar). En un segundo escalón aparece la dimensión social (buscando conocer particularidades del colectivo y su forma de vincularse).</p> <p>La mayoría de encuestadas/os considera que la implementación forma parte de la AT. La fase de diagnóstico en la AT va acompañada luego del asesoramiento y eventualmente la implementación, no se toma al diagnóstico como una etapa que pueda constituir el trabajo en sí mismo.</p> <p>La mayoría de encuestadas/os considera que existen diferencias entre cooperativas y otras organizaciones, a la hora de fijar objetivos y alcance en la AT. La dimensión social, la interacción con un grupo, el funcionamiento orgánico, la toma de decisiones y la presencia de los principios cooperativos, son varios de los aspectos que generan esas diferencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de construcción del alcance y objetivos junto al colectivo.</li> <li>• Alcance generalmente implica implementación, buscando dejar capacidades instaladas en el colectivo.</li> <li>• Existen diferencias entre cooperativas y otras organizaciones a la hora de fijar alcance y objetivos</li> </ul>

Dimensiones de análisis	Síntesis conceptual; Marco de referencia para el trabajo de AT con cooperativas.	Relevamiento de opiniones de Técnicas/os que hacen AT	Síntesis de Resultados
<b>Metodología utilizada</b>	<p>La metodología de AT con cooperativas seguirá determinadas etapas (ver las etapas propuestas en cuadro 3)</p> <p>Dichas etapas están transversalizadas por cuestiones que se deben contemplar en este tipo de organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia del diagnóstico participativo.</li> <li>• Considerar las relaciones de poder y la gobernanza.</li> </ul> <p>Se recomiendan abordajes con una frecuencia intensa.</p> <p>La multidisciplinariedad es relevante siempre con la coordinación debida entre técnicas/os.</p>	<p><b>Etapas</b></p> <p>Consenso en la importancia dada a las etapas de planificación, diagnóstico y definición de objetivos y alcances. En tanto, opiniones sobre realizar encuadres de trabajo, aportar en la implementación y dar seguimiento se encuentran más divididas. Se destaca además, la importancia del conocimiento entre cooperativa y técnica/o, recolección de información, diagnósticos iniciales, acuerdos y ajustes de propuestas, designación de referentes, planificación y trabajo junto al colectivo, participar en la implementación, elaboración de “plan de trabajo ó plan de acción”, seguimiento y evaluar los resultados.</p> <p><b>Participación, construcción conjunta y relaciones interpersonales</b></p> <p>Por otra parte, en menor medida se resalta la construcción “junto al colectivo” y se menciona la construcción de forma participativa como parte de la metodología. Son destacables comentarios respecto a la importancia de la generación de vínculos estrechos de confianza.</p> <p><b>Transferencia de conocimientos</b></p> <p>En el relevamiento realizado, si bien es mencionado, no ha sido priorizado.</p> <p><b>Trabajo Multidisciplinario</b></p> <p>Consenso sobre la importancia de tener abordajes multidisciplinarios para mejorar los procesos de AT. Limitaciones tiene que ver con la coordinación y la falta de “ciertos perfiles”.</p> <p><b>Otros factores que inciden en la metodología</b></p> <p>“tipo” de colectivo, adaptación de herramientas y el modelo de negocios de la cooperativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de algunas etapas: planificación y diagnóstico, fijación de alcance y objetivos.</li> <li>• Elementos metodológicos transversales: construcción junto al colectivo y generación de vínculos de confianza estrechos como ejemplo.</li> <li>• Relevancia de abordajes multidisciplinarios pero se destacan limitantes.</li> <li>• Implicancias metodológicas de la incorporación de la perspectiva de transferencia de conocimientos.</li> <li>• Adaptación de herramientas para poder cumplir con objetivos y tomar en cuenta el modelo de negocio de la cooperativa.</li> </ul>
<b>Órganos, comisiones y personas integrantes de las Cooperativas</b>	<p>El tamaño es una variable fundamental que impone restricciones en cuanto a los órganos con los que trabajar la AT con cooperativas. Se debe buscar abarcar a diferentes órganos, dependiendo de la temática, o a todo el colectivo de ser posible.</p>	<p>La amplia mayoría de encuestados centra su trabajo con el CD (mayor disposición al trabajo, la capacidad de toma de decisiones, eficiencia además en cooperativas de gran tamaño), aunque también se destacan el trabajo con la Asamblea General (importante para el consenso, presentación de objetivos y resultados), Gerentes (claves en el seguimiento, sobre todo en cooperativas de gran escala) y coordinadoras/es (principalmente para llevar adelante acciones, con responsabilidades marcadas).</p> <p>Se considera en el acuerdo de trabajo al total de los cooperativistas en la búsqueda de consensos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia de intentar incluir a todo el colectivo, sobre todo en el acuerdo de trabajo, en la búsqueda de consensos.</li> <li>• El tamaño de la cooperativa impone restricciones. En ese caso, diferentes visiones sobre los órganos a centrarse en la AT. CD muchas veces, pero dependiendo de la temática.</li> </ul>
<b>Clases de Cooperativas</b>	<p>Existen particularidades a contemplar en el trabajo de AT en las distintas clases cooperativas.</p> <p>Particularidades asociadas además a factores subsidiarios (como el tamaño, relaciones entre los miembros, familismo, ser usuario o trabajador).</p>	<p>La mayoría de encuestadas/os considera que la clase de cooperativa con que se trabaje genera diferencias en el abordaje de la AT.</p> <p>Una clara diferencia se dará en el rol de las/os cooperativistas como usuarias/os o trabajadoras/es.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entiende que hay diferencias en el abordaje de AT según clase cooperativa, destacándose el rol que juegan cooperativistas (usuarios o trabajadores). Necesario profundizar cómo pueden ser recogidas estas diferencias en el trabajo de AT.</li> </ul>

Dimensiones de análisis	<b>Síntesis conceptual; Marco de referencia para el trabajo de AT con cooperativas.</b>	<b>Relevamiento de opiniones de Técnicas/os que hacen AT</b>	<b>Síntesis de Resultados</b>
<b>Entorno cooperativo y otros factores relevantes</b>	<p>Para la labor de AT se debería tomar en cuenta los siguiente factores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• políticos</li> <li>• marco jurídico-institucionales en el que se insertan las cooperativas</li> <li>• Nivel de instrucción de las/os trabajadoras/es de la cooperativa</li> <li>• Aspectos culturales</li> <li>• Territorio en el que se insertan</li> <li>• Tamaño de la cooperativa</li> <li>• Sostenibilidad ambiental</li> </ul> <p>El desafío del técnico/a es adaptar metodología y herramientas para que estos factores sean efectivamente tomados en cuenta.</p>	<p>La amplia mayoría de las/os encuestadas/os destaca que el entorno corporativo o empresarial (factores institucionales, nacionales, locales, legales o ecosistema en el que se insertan) incide a la hora de planificar y desarrollar AT con cooperativas. Si bien los aspectos demográficos y características de las cooperativas se señalan en menor medida, son considerados aspectos relevantes a tomar en cuenta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del entorno en la labor de AT con cooperativas.</li> <li>• Se destacan especialmente en la encuesta, con diferencia al marco de referencia: diferencias Montevideo-Interior, cuestiones generacionales (disposición al aprendizaje, vínculo con la innovación)</li> </ul>
<b>Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT</b>	<p>A las habilidades y capacidades que debe tener un técnico destacadas por los autores (experticia técnica, habilidades personales y de relacionamiento, habilidades relativa al saber hacer de una AT), se suman las propias que implican el conocimiento de las particularidades de las organizaciones cooperativas (versatilidad, capacidad de entender las relaciones de poder, capacidad de mantener perspectiva).</p>	<p>Un técnico que trabaje con cooperativas debería poseer algunas capacidades y habilidades que se consideran relevantes. Las habilidades técnicas y la calificación son las más destacadas. También destacan “Desarrollar clima de confianza”, “Ser negociador”, “Tener pensamiento estratégico” y “Tener diálogo amplio y optimizado”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacan la experticia técnica y la calificación necesarias para realizar AT con cooperativas.</li> <li>• Se suman también: habilidades de relacionamiento, saber desarrollar un clima de confianza, ser negociador, tener pensamiento estratégico, tener diálogo amplio y optimizado, conocimiento de las particularidades de las cooperativas (versatilidad, capacidad de entender las relaciones de poder, capacidad de mantener perspectiva)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones



A continuación se exponen algunas de las principales conclusiones vinculadas al objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

Una primera apreciación es que la revisión de la literatura referida al objeto de estudio, no arrojó antecedentes contundentes sobre lo que se pretendía investigar. Por lo tanto se recurrió también a la articulación de conceptos existentes sobre consultoría y AT con empresas en general y con cooperativas en particular, y con la información extraída de entrevistas a informantes calificados.

Por su parte, la tabulación de las dimensiones permitió la confección de una matriz con la síntesis conceptual que utilizó como insumo tanto la revisión bibliográfica como el análisis exhaustivo de las entrevistas. La matriz facilitó la obtención de un marco de referencia para la AT con cooperativas, resultado considerado como el primer gran insumo generado por la investigación.

El resultado obtenido sobre el marco de referencia, si bien abarca grandes áreas (dimensiones) relacionadas a AT con cooperativas, también permitió realizar una comparación con el trabajo de técnicas/os en la práctica. Dicho marco tiene un valor en sí mismo y fue la referencia en qué mirar o hacer foco en la práctica.

Resultó interesante el hallazgo de muchos campos de coincidencia entre la literatura y los informantes calificados, pero más aún la verificación de que las vivencias de los informantes y su experiencia muchas veces excedían las recomendaciones de los manuales, carentes de criterios explícitos en varias de las dimensiones analizadas.

La deliberada opción del uso del término “AT” es fruto del diálogo generado entre la bibliografía y la experiencia de los informantes, unido a la especificidad requerida en las intervenciones con cooperativas. La conceptualización del término Asistencia Técnica brinda elementos a técnicas/os que permiten pensar abordajes particulares. A su vez, pensar en este concepto, responde a la búsqueda de una semántica diferente que permita dar cuenta de esa especificidad intrínseca de las cooperativas y conducir a mayores (e innovadores) esfuerzos metodológicos.

La encuesta realizada a ECAs y Consultoras/es, partió del Registro de ECAs y Consultoras/es individuales proporcionado por PROCOOP. Posibilitó la extracción de información cuantitativa de técnicas/os que trabajan con cooperativas pero también permitió relevar reflexiones y opiniones sobre los temas que a priori servían para los objetivos de este estudio. Esto significó la posibilidad de comparar la síntesis generada en el marco de referencia de AT con cooperativas.

Del análisis de la información tabulada, en general, no se observan grandes áreas de discrepancia entre el marco de referencia y la opinión de técnicas/os, pero sí algunas que quedan difusas (fundamentalmente en el cómo). Este análisis dio lugar a la profundización de algunos conceptos y la complementariedad de otros.

Pasando en limpio, los elementos organizados por dimensión considerados más relevantes podrían resumirse como sigue:

- **Alcance y fijación de objetivos y resultados:**

Tanto en el marco de referencia como en los resultados de la encuesta, se extrae la importancia de la construcción del alcance y objetivos junto al colectivo. Cuestiones particulares a considerar como, su dimensión social, la madurez de la cooperativa, la situación actual en cuanto a contexto y coyuntura, las expectativas y opiniones de las/os cooperativistas, serán claves para un buen proceso. Se destaca la importancia de dejar capacidades instaladas en el colectivo y dar valor a la implementación.

- **Metodología utilizada:**

Se comparte la idea de seguir varias etapas priorizando alguna de ellas: planificación y diagnóstico, fijación de alcance y objetivos. Se desprende de la consulta a técnicas/os la elaboración de un “plan

de trabajo” ó “plan de acción” como parte del proceso metodológico. También se han desarrollado ideas relacionadas a elementos metodológicos transversales a las etapas presentadas, ejemplo de esto es la mención explícita a la construcción conjunta y la necesidad de generar vínculos de confianza estrechos. También la importancia de contar con abordajes multidisciplinares (teniendo en cuenta las restricciones que esto implica). Otro aspecto transversal tiene relación con la transferencia de conocimientos. Se considera que incorporar esta perspectiva desde una AT implica necesariamente una innovación en el plano metodológico. Por último, dos aspectos que han surgido y que resultan ser muy relevantes, uno de ellos es la adaptación de herramientas para poder cumplir con los objetivos propuestos (y también como conducto a dejar capacidades instaladas) y el de tomar en cuenta el modelo de negocio que presente la cooperativa en cuestión.

- **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 cooperativas a los procesos de AT. Es destacable la referencia a la formación de técnicas/os como uno de los caminos para solucionar este vacío.

- **Órganos, comisiones y personas integrantes de las cooperativas**

En las AT con cooperativas se debe intentar trabajar con todo el colectivo, en la búsqueda de consensos, al menos en la construcción de acuerdos de trabajo. Las restricciones que imponen cuestiones como el tamaño de la cooperativa, deben llevar a las/os técnicas/os a optar por trabajar con aquellos órganos y personas pertinentes tales como el CD. Con quién se consolide la relación técnica/o-cooperativa dependerá de la temática de la AT y objetivos de la intervención.

- **Clases de Cooperativas:**

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.



- **Entorno cooperativo y otros factores relevantes:**

Las/os técnicas/os consultadas/os han expresado sobre la importancia que tiene el entorno en su labor de AT. Aspectos institucionales, políticos, culturales y sociodemográficos fueron mencionados como relevantes al momento de pensar una AT.

- **Capacidades necesarias para realizar o ejecutar una AT:**

Tanto del marco de referencia como de la encuesta, se extrae la importancia de la experticia técnica y la calificación para llevar adelante AT. Se suman luego otras habilidades y capacidades a considerar, como ser las habilidades de relacionamiento, el saber desarrollar un clima de confianza, ser negociador, tener pensamiento estratégico, tener diálogo amplio y optimizado, así como el conocimiento de las particularidades de las cooperativas (versatilidad, capacidad de entender las relaciones de poder, capacidad de mantener perspectiva).

Consideramos que el cumplimiento de los objetivos específicos, argumentado anteriormente, contribuye al cumplimiento del objetivo general. 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.

La intención de esta investigación fue contribuir a los abordajes de AT con Cooperativas en Uruguay con el fin último de generar un mayor impacto en el desarrollo de estas organizaciones. En ese sentido, el proceso hacia la consecución de dicho objetivo, dejó varios elementos sustantivos no sin reconocer las limitaciones que presenta este trabajo (que esperemos sean superadas en futuras investigaciones) y la necesidad de profundizar en varios conceptos para seguir avanzando.

De cualquier forma, creemos que las discusiones brindadas en esta investigación, el marco de referencia generado, así como el contraste con los datos de la encuesta, permitieron extraer algunos resultados de interés que posibilitan seguir reflexionando e investigando y seguir buscando una mejor AT para las Cooperativas.

## 8. Bibliografía

- ACI (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. San José de Costa Rica, Costa Rica: ACI.
- Becker, P. (2004). *Consultoría empresarial: procedimientos para la aplicación en micro y pequeñas empresas (Tesis de maestría)*. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- BID/FOMIN - CUDECOOP (2011a). *Guía de consultoría. Herramienta: Planificación estratégica*. Montevideo, Uruguay: BID/FOMIN – CUDECOOP.
- BID/FOMIN - CUDECOOP (2011b). *Guía de consultoría. Herramienta: Marketing y comunicación*. Montevideo, Uruguay: BID/FOMIN – CUDECOOP.
- BID/FOMIN - CUDECOOP (2011c). *Guía de consultoría. Herramienta: Diagnóstico organizacional*. Montevideo, Uruguay: BID/FOMIN – CUDECOOP.
- Block, P. (1999). *Consultoría, el desafío de la libertad*. San Pablo, Brasil: Makron Book
- Chaves Ávila, R. (1999). *La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (33), pp. 115-139.
- Coque, J. (2007). *Un marco para la promoción de cooperativas en el contexto de planes de desarrollo territorial de regiones desfavorecidas*. Revesco, No. 92, pp. 107-131.
- Cruz, A. (2004). *É caminhando que se faz o caminho – diferentes metodologías das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil*. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, 4 (8), pp. 38-57.
- Cruz-Souza, F., Cortegoso, A., Zanin, M. y Shimbo, I. (2011). *Las incubadoras universitarias de Economía Solidaria en Brasil – Un estudio de casos*. Revesco, No. 106, pp. 74-94.
- CUDECOOP (2011). *¿Qué es una cooperativa? ¿Cómo formarla?*. Montevideo, Uruguay: CUDECOOP.
- CUDECOOP (2014). *Guía para apoyar la formación de cooperativas. A partir de la recuperación de empresas o reformulación de proyectos productivos*. Montevideo, Uruguay: CUDECOOP.
- Cuñat Gimenez, R., y Coll Serrano, V. (2008). *Nuevas cooperativas de trabajo asociado: Un análisis del proceso de creación basado en la Teoría Fundamentada*. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, n° 15, pp.11-36.
- De las Nieves, G. (2013). *Técnicas participativas para la planeación*. Ciudad de México, México: Fundación ICA.
- DINAPYME (2012). *Manual de buenas prácticas para el asesoramiento a emprendedores*. Montevideo, Uruguay: MIEM - DINAPYME.
- IESTRA (2012). *El Instituto de Estudios del Trabajo y la capacitación a organizaciones populares*. Revista ABRA, 11(15-16), pp. 135-142. Recuperado a partir de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4418> en agosto de 2018.
- Jahn Soares, C. (2013). *Gestión de Proyectos de Formación y Consultoría (tesis de maestría)*. Universidad Católica Portuguesa, Porto, Portugal.
- Kubr, M. (director) (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra, Suiza: OIT.
- Lindsay, D. (2011). *Scientific writing = Thinking in words*. Collingwood, Australia: Csiro Publishing.
- Martínez Alba, G., & Pérez Vergara, I. (2010). *Las técnicas cuantitativas y su utilidad en el diagnóstico del servicio de asistencia técnica*. Ingeniería Industrial, XXXI (2), pp 1-8.
- Mendoza del Villar, L. (2014). *Diseño de una metodología para la consultoría de empresas (tesis de maestría)*. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016). *Manual de formulación de Planes Generales de Asistencia Técnica*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Rodríguez Espinoza, H., & Ramírez Gómez, C. (2014). *Abordaje metodológico para formulación participativa de planes de asistencia técnica agropecuaria con enfoque territorial*. Acta Agronómica, 64 (4), pp. 321 - 329.
- Rodríguez Miranda, A., Fernández Pavlovich, M., Sbrocca, F., Assandri, C. (2011). *Desarrollo de capacidades para emprender*. Montevideo, Uruguay: Fin de siglo.
- Sadler, P. (1998). *Managment Consultancy. A handbook of best practice*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Sanchis, J.R. (2001). *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*. Valencia: Editorial Promolibro.
- Sanchis, J.R. & Campos Climent, V. (2007). *La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas*. CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (59), pp. 237-258.
- Vargas Prieto, A. (2017). *Asistencia técnica, la solución de la crisis de identidad de las cooperativas agrarias*. Temas Agrarios, 23 (1), pp. 62 - 75.

# Investigación III

Diseño para el Desarrollo

Soluciones innovadoras con valor social.

**“ESS AHORA”**  
Intercooperación,  
intermediación y consumo  
responsable en la otra  
economía

Autores: Adrian Hitateguy<sup>1</sup>, Adriana Andrade<sup>2</sup>, Anabel Rieiro<sup>3</sup>, Clara Weisz<sup>4</sup>, Daniel Bergara<sup>5</sup> y Gabriela Iglesias<sup>6</sup>

---

1 Socio de Cooperativa Libre.coop

2 Licenciada en Psicología

3 Doctora en Ciencias Sociales, con especialización en Sociología y Trabajo

4 Doctora en Sociología

5 Diseñador Industrial

6 Lic. En Trabajo Social

# Índice

1. Resumen .....	57
2. Resumen ejecutivo y Antecedentes .....	58
3. Objetivos del proyecto .....	59
4. Equipo del proyecto .....	60
5. Resumen de etapas .....	61
5.1 Mapeo y sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles .....	61
5.2 Intercambio, coordinación y acuerdos .....	61
5.3 Elaboración de los requerimientos funcionales .....	61
5.4 Formación para la implementación .....	62
5.5 Elaboración del Informe Final .....	62
5.6 Evaluación y Cierre .....	62
6. Mapeo y sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles del cooperativismo, la economía social y solidaria y la autogestión .....	63
7. Lista de herramientas identificadas .....	64
8. Análisis y conceptualización del Mapeo .....	74
9. A modo de síntesis .....	78
10. Intercambio, coordinación y acuerdos .....	79
10.1 Proceso de consulta a las instituciones, organizaciones y colectivos .....	79
10.2 Formulario de consulta .....	80
10.3 Encuentros, reuniones y entrevistas .....	80
10.4 Talleres .....	80
10.5 Acuerdos generales .....	81
10.6 Diseño .....	82
10.7 Intermediación comercial .....	83
10.8 Información .....	84
10.9 Formación .....	85

# 1. Resumen

El objetivo del proyecto es promover y facilitar la interrelación y la intercooperación entre los distintos agentes de la economía social y solidaria. Para ello, se prevé desarrollar actividades conjuntas que permitan la toma de decisiones entre los actores más relevantes del sector acerca de las características deseables para la implementación de un dispositivo informático que fomente y facilite la intercooperación.

Realizado con el apoyo y financiación de INACOOOP en el marco del llamado a proyectos y propuestas de investigaciones que agreguen valor al conocimiento sobre el cooperativismo uruguayo, y aporten lineamientos para la mejora de las herramientas públicas, gremiales o comerciales de la economía social y solidaria, el cooperativismo y la autogestión.

Palabras claves

ECONOMÍA SOCIAL INTERCOOPERACIÓN COOPERATIVISMO INNOVACIÓN COOPERATIVA  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA URUGUAY

## 2. Resumen ejecutivo y Antecedentes



Investigación III - "ESS AHORA" Intercooperación, intermediación y consumo responsable en la otra economía

Este proyecto "ESS AHORA" INTERCOOPERACIÓN, INTERMEDIACIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE EN LA OTRA ECONOMÍA surge en respuesta al "Llamado a Consultorías de Investigación en Temáticas de Cooperativismo" realizado por INACOOP en Marzo 2018 que prevé el financiamiento de consultorías en formato de proyectos o investigaciones que analicen temas estratégicos del sector cooperativo en general. Consideramos que el mismo concretó los temas establecidos como preferentes en este llamado, con especial foco en herramientas de la economía social en el territorio, intercooperación, cooperativismo, innovación cooperativa, educación y formación en cooperativismo en Uruguay.

### 3. Objetivos del proyecto



El objetivo principal del proyecto consistió en promover y facilitar la interrelación y la intercooperación entre los distintos agentes de la economía social y solidaria. Para ello, se desarrollaron actividades conjuntas que permitieron la toma de decisiones entre entidades relevantes del sector acerca de las características deseables para la implementación de un dispositivo informático que fomente y facilite la intercooperación. Como objetivo inicial la cooperativa libre.coop realizó un relevamiento sobre las potencialidades y limitantes de los distintos dispositivos existentes a nivel local e internacional en general, y en América Latina en particular. Posteriormente, se realiza-

ron talleres de capacitación, concientización, debate y generación de opinión, los cuales permitieron la toma de decisiones por las organizaciones del sector, generando una lista de requerimientos para la implementación de funcionalidades acordes en un sitio web que ofició de maqueta de la solución. Como resultado final del proyecto se cuenta con una herramienta adaptada a las definiciones, particularidades y necesidades, de la cual pueden apropiarse las diferentes organizaciones y de esta manera promover y consolidar la intercooperación, intermediación y consumo responsable en la otra economía.

## 4. Equipo del proyecto



La cooperativa libre.coop fue la responsable del proyecto, la que en coordinación con el-Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios (CF/DPA) fueron llevando a cabo los objetivos, las actividades y los productos en los tiempos estimados por el cronograma. El equipo técnico de libre.coop, contó con los aportes de los técnicos integrantes del CF/DPA, el aporte y las instalaciones de las organizaciones sociales y de la Universidad de la República, y con la experiencia generada en la plataforma existente facil.coop.

## 5. Resumen de etapas



### 5.1 Mapeo y sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles

Consistió en la elaboración de un mapeo y la sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles disponibles en el mundo y en la región. Incluyó el análisis de requisitos, prestaciones, información sobre el contenido y tipo de intercambio comercial al que se apunta dentro del cooperativismo, la economía social y solidaria y la autogestión y/o con la población en general. Como resultado se elaboró un documento de carácter inédito hasta la fecha, generando un mapa con información precisa sobre las distintas herramientas existentes a nivel local, regional e internacional. Documento titulado “Mapeo y sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles del cooperativismo, la economía social y solidaria y la autogestión”, el cual se presenta en formato pdf como uno de los entregables de este proyecto.

### 5.2 Intercambio, coordinación y acuerdos

Se crearon ámbitos de intercambio y espacios de coordinación que permitieron delimitar los lineamientos políticos y la estrategia de implementación de los servicios y la funcionalidad de la herramienta. Se realizaron encuentros, talleres y reuniones donde se definieron acuerdos hacia la construcción de las herramientas técnicas específicas. Se realizó una consulta a todas las organizaciones sociales,

colectivos e instituciones vinculadas al sector; la cual estuvo abierta durante 16 días, desde el 17 de agosto al 2 de setiembre de 2018, y obtuvo 128 respuestas de más de 45 organizaciones. Se destaca la cantidad de respuestas recibidas, así como también la diversidad de integrantes de organizaciones y de colectivos que participaron de este modo. Se realizaron entrevistas en profundidad a referentes en la temática: integrantes de las organizaciones con experiencia en el asunto que nos ocupa; a actores sociales y agentes institucionales vinculados con la intermediación y el consumo responsable; y profesionales con experiencia en la temática.

### 5.3 Elaboración de los requerimientos funcionales

A partir de los insumos recogidos a través de la consulta, de las entrevistas y reuniones y talleres se realizaron por medio de consenso la elaboración de los requerimientos funcionales para la configuración o ampliación de la funcionalidad de la plataforma facil.coop

Esta especificación de requerimientos fue implementada a través de la presentación progresiva de avances sobre distintas maquetas del sitio web en un nuevo entorno de desarrollo independiente al sitio de producción actual. Esto se tradujo por la implementación de una nueva portada de la tienda virtual incluyendo la nueva funcionalidad requerida para la comercialización y publicación de productos y servicios; así como la creación de un sitio adicional para la difusión de actividades de las diferentes organizaciones.

## 5.4 Formación para la implementación

Los resultados obtenidos en la consulta fueron sistematizados, sirviendo como insumo para la planificación de los talleres que se realizaron los días martes 28 de agosto de 2018 y 4 de septiembre de 2018 de 17:00 a 20:00 horas, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Udelar.

A dichos talleres fueron convocados dos integrantes de cada una de las organizaciones integrantes del Proyecto ESS Ahora. El primer taller se centró en los aspectos vinculados a la comercialización y el segundo al diseño, la formación y la información. El objeto de dichos talleres abarcó tres aspectos principalmente, por un lado, el indagar los aspectos necesarios para la implementación de los requerimientos relevados, en segundo lugar, la generación de acuerdos para la implementación de los mismos y en tercer lugar en la capacitación a los usuarios finales en las potencialidades y funcionalidades que permite una plataforma de intercooperación como lo es *facil.coop*.

## 5.5 Elaboración del Informe Final

En esta etapa se elaboraron informes para documentación y difusión al proyecto. Se participó en espacios para ESS Ahora en la agenda de algunos eventos apoyados por la Coordinadora de Economía Solidaria de Montevideo, por la Red de Montevideo y Canelones, y en el Encuentro sobre Producción Orgánica e Intermediación del Agro en Montevideo, donde también participó Ecotienda,

ASOBACO, el Mercado de Subsistencia y Ecomercado, entre otros. También se difundió el proyecto en redes sociales, web de *libre.coop*, presentaciones organizadas por INACCOOP el 10 dic. 2018 y 29 mayo 2019.

## 5.6 Evaluación y Cierre

Ante todo, queremos felicitar a INACCOOP y a quienes hicieron posible la introducción de este Programa de Desarrollo de Proyectos y Propuestas de Investigaciones a través del Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP). Agradecemos especialmente haber tenido la oportunidad de participar en este llamado. Analizando el contexto internacional podemos observar que los países con mayores índices de progreso social y económico cuentan con una fuerte inversión en recursos volcados a los sistemas nacionales de innovación y a la capacidad de interacción entre todas las organizaciones involucradas.

En este sentido, desde *libre.coop* apoyamos la consolidación de políticas de fortalecimiento del Movimiento Cooperativista por medio de la creación de redes innovadoras con la participación activa sus socias y socios cooperativistas aportando sus saberes y experiencias en el desarrollo de competencias y especializaciones, operando en un contexto de cooperación y cohesión. Sumado a la potencialidad de esta red de innovación, introducimos por medio del estudio de Soluciones de Software y Cultura Libre un elemento diferenciador que contribuye al incremento de eficiencia y productividad, posibilitando el acceso a plataformas colaborativas y de intercooperación las cuales impulsan hacia una transformación sustancial; en este caso, en lo relacionado a soluciones de difusión

y comercialización responsable de productos y servicios.

En nuestro país en los últimos años se han impulsado acciones en materia de Innovación y Desarrollo, una responsabilidad felizmente cada vez más compartida entre Cooperativistas, Academia, Estado, Organizaciones de Movimiento Cooperativista y de la Economía Social y Solidaria. Se está avanzado en la dirección correcta, destinando apoyos sustanciales a través de estímulos, subsidios, o instrumentos combinados, que generan el potencial innovador requerido y fortalecen las instituciones de apoyo. Lo importante será consolidar la institucionalidad creada, profundizar la utilización de los mecanismos e instrumentos desarrollados a los efectos de que los beneficios se derramen en las cooperativas y así se generen fuentes genuinas de innovación que incrementen la competitividad.

Socias y socios de *libre.coop* están comprometidos en su trabajo cotidiano para que las cooperativas adquieran mayores capacidades en materia de innovación y desarrollo, postando al fortalecimiento de las relaciones de intercooperación. No nos queda más que agradecer nuevamente por la oportunidad de la participación en este llamado y confiamos en que se seguirán sumando nuevos proyectos y propuestas de investigaciones que agreguen valor al conocimiento sobre el cooperativismo uruguayo, y aporten lineamientos para la mejora de las herramientas públicas, gremiales o comerciales de la economía social. Por *libre.coop*, Adrián Hitateguy, Encargado de Proyecto ESS Ahora.

## 6. Mapeo y sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles del cooperativismo, la economía social y solidaria y la autogestión



Investigación III - "ESS AHORA" Intercooperación, intermediación y consumo responsable en la otra economía

### Marco conceptual

Realizar un mapeo y la sistematización de los sitios web y las aplicaciones móviles disponibles en el mundo y en la región. Incluye el análisis de requisitos, prestaciones, información que contienen y tipo de intercambio comercial al que se apunta dentro del cooperativismo, la economía social y solidaria y la autogestión y/o con la población en general.

- Describir el tipo de aplicación (web/móvil/nube)
- Identificar propósito y alcances. Describir funcionalidad
- Identificar Institución que apoya y promueve esta aplicación.
- Identificar empresa que la desarrolla y su modalidad (S.A., ONG, Coop)
- Identificar modelo de negocio y costos de membresía/operación
- Establecer vínculos y profundizar contactos prioritariamente dentro de la región (Argentina y Brasil)
- Tender a la unificación e interconexión global

NOTA: Todos los enlaces, capturas de pantallas de sitios web o aplicaciones móviles, así como los textos citados de diferentes fuentes están vigentes, activos u operativos al 30 de junio de 2018. Es factible que puedan ocurrir modificaciones posteriores a la fecha citada.

## 7. Lista de herramientas identificadas

### 7.1 Nombre de la herramienta: FACIL.COOP

**Ofrecida por:** Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU).

**Desarrollo:** Libre Coop; Uruguay <http://libre.coop> **Sitio Web:** <http://facil.coop>

**App:** No configurada

Facil.coop es una plataforma en apoyo a la intercooperación cooperativa donde se produce el intercambio doble vía, donde las cooperativas ofrecen y demandan bienes y servicios; en tiempo real; aprovechando las oportunidades tecnológicas de Uruguay, como ser la amplia cobertura de Internet, la propagación del uso de teléfonos inteligentes y de computadoras personales por gran parte de la población.

El objetivo general consiste en contribuir a una mejor calidad de vida para los cooperativistas participantes del proyecto, mediante el fortalecimiento del acto cooperativo en sus emprendimientos. Queremos facilitar y estimular el acto cooperativo, a través de la comunicación, la interacción y favoreciendo del intercambio de bienes y servicios entre las cooperativas y/o terceros, mediante una plataforma tecnológica ágil e intuitiva.



**Mérito Innovador. Una nueva forma de comercializar bienes y servicios.** A través de facil.coop se accede a una nueva forma de comercializar bienes y servicios de las cooperativas, las que podrán realizar ofertas y demandas, así como recibir las mismas a través de medios electrónicos. Esto no sólo facilita el intercambio, sino que permite interconectar todo el mercado cooperativo, donde se encuentran empresas de todos los tipos desde industriales a proveedoras de servicios. Generar nuevas oportunidades de comercialización. Desarrollar cross-selling para incrementar las posibilidades de venta, upselling, crear cupones de descuento, etc.

**Mérito de inclusión. Facilitar el acceso a determinado/s productos/servicios.** A través de facil.coop cooperativas pueden acceder fácilmente a bienes y servicios elaborados por otras cooperativas, incorporando sectores vulnerables a las cadenas de valor. El proyecto apunta en esta primera etapa especialmente a las cooperativas de producción y a las cooperativas sociales las que contarán con nuevas herramientas comercializar sus productos y servicios.

**Tienda.** Uno de los servicios de facil.coop es el que cada cooperativa dispone de su propia tienda virtual en la cual publicar productos y servicios, lista de precios, personalizar la página principal a modo de sitio web, cargar datos de contacto, geolocalizar su emprendimiento, etc.

**Comprar productos y servicios** Los productos que las cooperativas ofrecen se pueden visualizar en el listado de productos y servicios en el cual se pueden buscar, navegar por categorías y filtrar por diversos criterios. **Se destaca que no existe intermediación de ningún tipo entre el vendedor y el comprador** o entre quien genera una demanda de producto y quien lo ofrece. Entre pares determinan la forma de pago, entrega, etc.

## 7.2 Nombre de la herramienta: ComercioJustoUruguay

**Ofrecida por:** Asociación Civil Comercio Justo; Uruguay.  
**Sitio Web:** <http://www.comerciojustouruguay.com/>  
**App:** No posee.

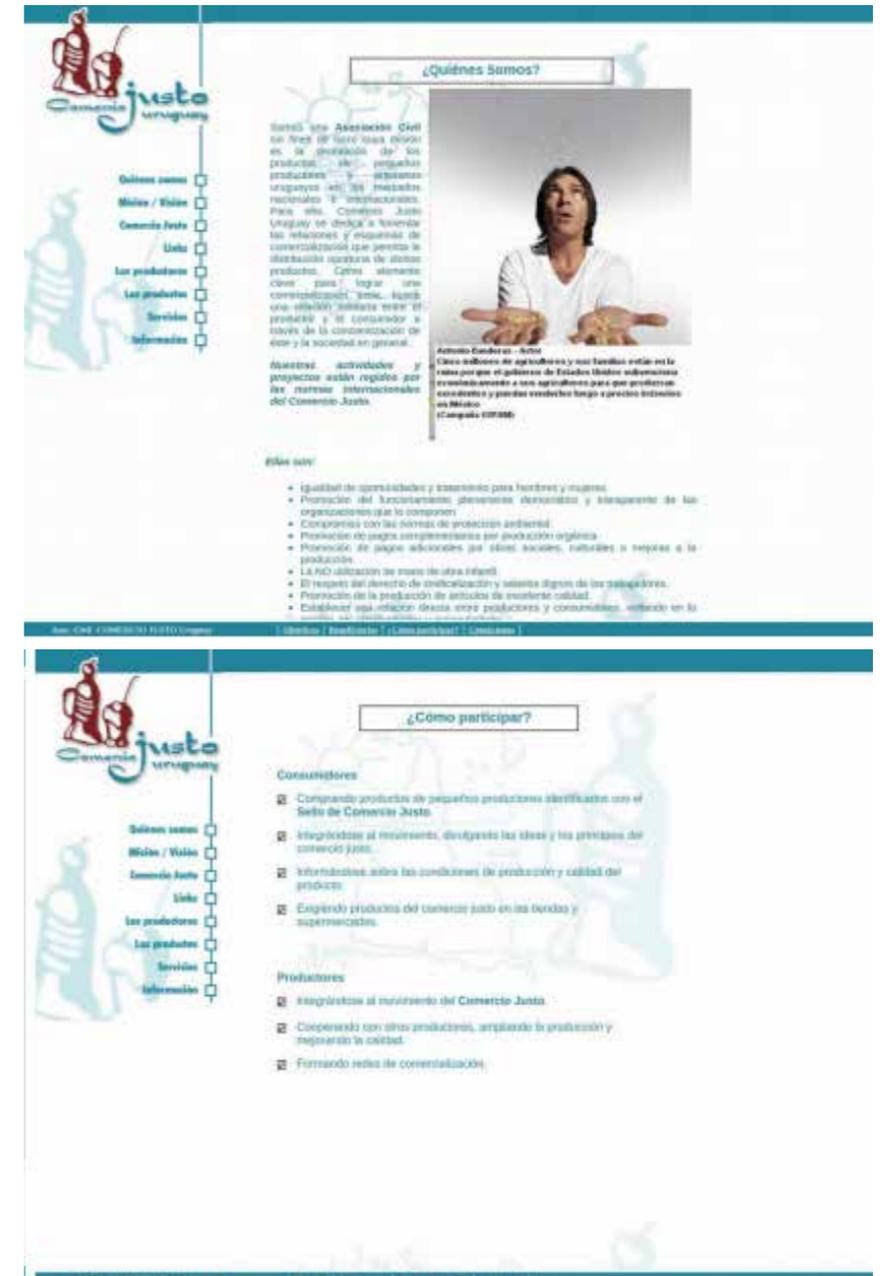
La herramienta intenta reunir en su sitio web a diversos emprendimientos y empresas que adhieran a los valores y principios que propone el modelo de comercio justo en las relaciones entre comprador y vendedor, eliminando intermediarios y utilizar las estrategias de modelo justo: empresas que lo practiquen, un sello identitario.

La Asociación Civil Comercio Justo Uruguay promueve los valores del comercio justo como la solidaridad, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, compromiso ambiental, no utilización de mano de obra infantil, relación directa entre productores y consu-

midores entre otros aspectos que detalla en su sitio web. No se logra determinar si hubo o hay patrocinio de entidades de algún tipo.

En su sitio web se mencionan “organizaciones que tienen objetivos afines” como FCPU, CUDECOOP, FUCAC, CALCAR, etc. pero no se puede determinar si hay algún tipo de vínculo formal con alguna de ellas.

Por el formato antiguo del sitio web, los logos desactualizados de las organizaciones afines que se mencionan, la poca cantidad de emprendimientos o artículos mencionados en el sitio se puede interpretar que o bien es un proyecto en desuso o con muy poca penetración en el mercado. No es posible determinar si hay un modelo o estructura de ingresos definida pero se logra interpretar que el cometido es el de dar difusión a la filosofía del comercio justo más que a brindar una herramienta de intercambio de bienes y servicios real.

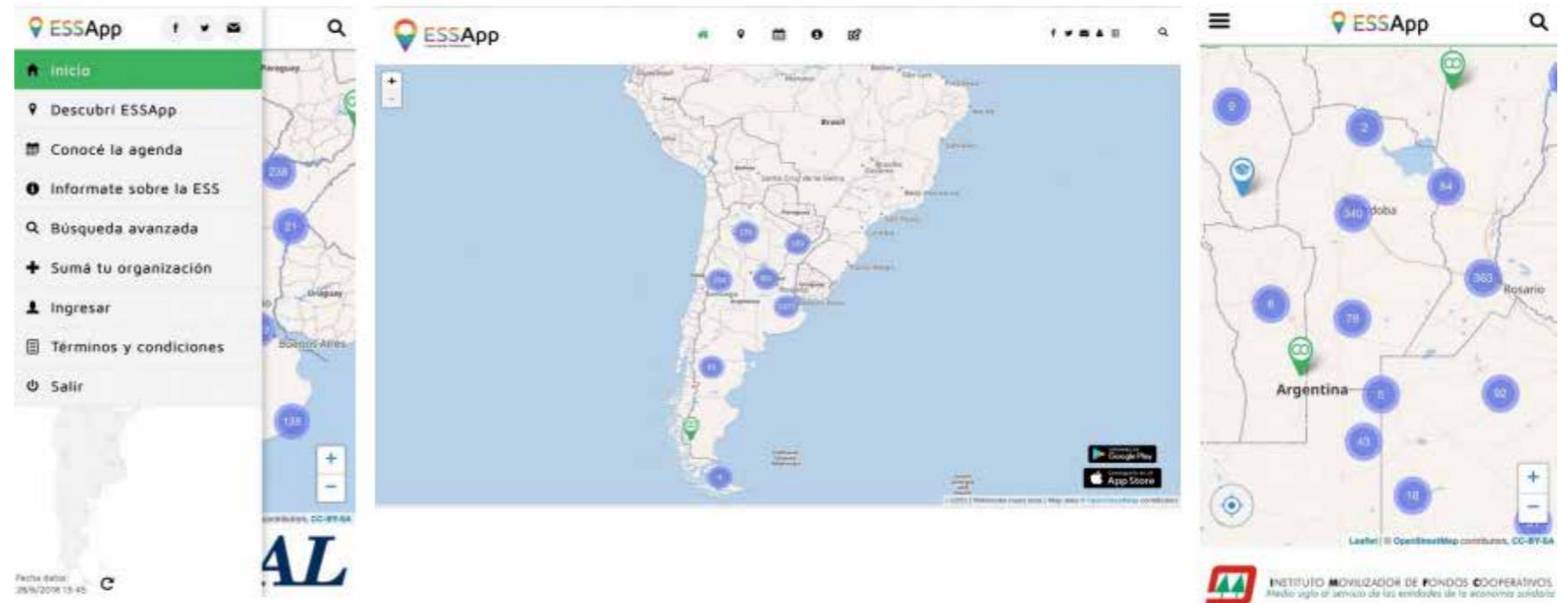


## 7.3 Nombre de la herramienta: ESSAPP

**Ofrecida Por:** Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Argentina.  
**Desarrollo:** GCOOP;  
**Buenos Aires, Argentina** <https://gcoop.coop> **Sitio Web:** <https://www.essapp.coop>  
**App:** <https://play.google.com/store/apps/details?id=coop.essapp>

Plataforma que permite buscar organizaciones vinculadas a la Economía Social y Solidaria sin un costo asociado por la utilización. Asimismo cuenta con una agenda cultural. Si bien tiene una opción Web tanto como una versión para Google Play y App Store la versión web no brinda la misma funcionalidad que la aplicación para móviles. No cuenta con carro de compras por lo que su funcionalidad es la de brindar un acercamiento o geolocalizar a las entidades registradas en dicha plataforma.

De su sitio web: “En ESSApp podrás buscar a las organizaciones de la Economía Social y Solidaria: cooperativas, medios comunitarios, centros culturales, ferias, emprendimientos, comercializadoras, mercados territoriales y otras experiencias. Podrás acceder a los productos y servicios de la ESS más cercanos a tu ubicación. Podrás informarte a través de medios comunitarios y alternativos y también acceder a la única agenda cultural y solidaria de nuestro país.”



Al sumar una organización a Essapp, se brinda un formulario con preguntas puntuales de la misma con el agregado de un primer ítem que refiere a la forma en que el usuario u organización tuvo contacto (acercamiento) con la plataforma. Patrocinado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Argentina. Su estructura de ingresos se basa en:

1. Hasta el momento no tiene costo de suscripción o uso. En sus TOS se indica que en el futuro se podrán cobrar comisiones por el uso de la herramienta.
2. En tanto posee publicidad en las aplicaciones móviles se entiende que el cobro de la misma integra la estructura de ingresos.

## 7.4 Nombre de la herramienta: GOPOOL

**Ofrecida por:** Gopool Inc.; San Juan, Argentina.

**Sitio Web:** <https://gopool.com.ar/>

<https://gopool.club/>

**App:**

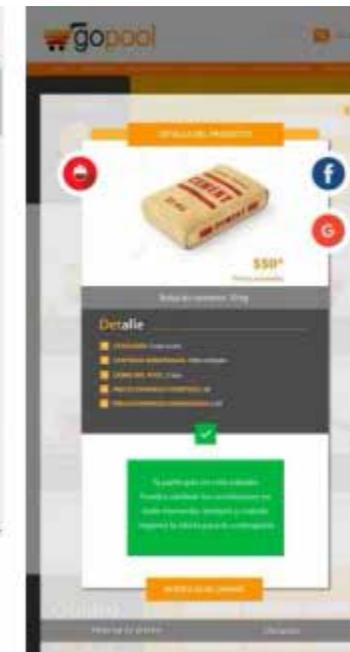
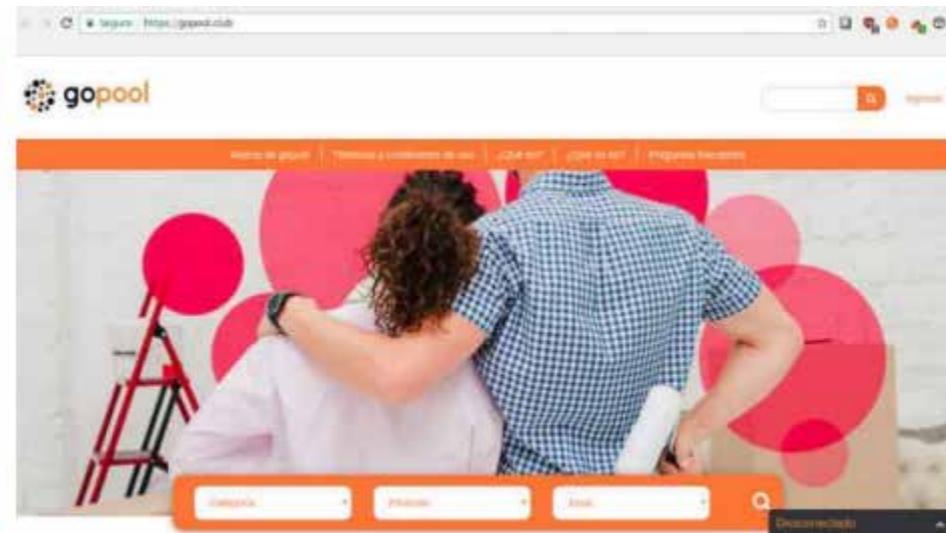
<https://play.google.com/store/apps/details?id=gopool.club.gopool>

Se define como una plataforma de economía colaborativa, un mercado bilateral en línea de compras y ventas grupales por competencias de precios (crowdpurchasing). Aplica a licitaciones o

subastas reversas. Según sus fundadores, GOPOOL nace con el objetivo de promover la “uberización” de la cadena de comercialización de productos genéricos, materiales, ingredientes, insumos y commodities. Agrupa automáticamente a compradores dentro de una misma ciudad a efectos de obtener mejoras en los precios por volumen de compra.

Patrocinado por la “Agencia de Calidad San Juan” y “Manos Acelerador”. Su estructura de ingresos se basa en: 1. Comisión variable del 3,5% del monto total de las transacciones. 2. Suscripción mensual dependiendo del tamaño de la institución que lo utiliza, sea consumidor final o empresa con servicio ilimitado.

De su sitio web: “ Bienvenido a gopool! La plataforma en la que tus compras minoristas abonan precios mayoristas. gopool es un sitio de comercio electrónico de compras cooperativas en pool y subastas inversas (licitaciones) por concursos de precios. Es “el Tinder de la compraventa (trading)”, generando una perfecta asignación (matching) oferta-demanda en base a producto, precio y cantidad: vos decidís tu precio, nosotros encontramos a tu contraparte.”



## 7.5 Nombre de la herramienta: ComercioJusto.Co

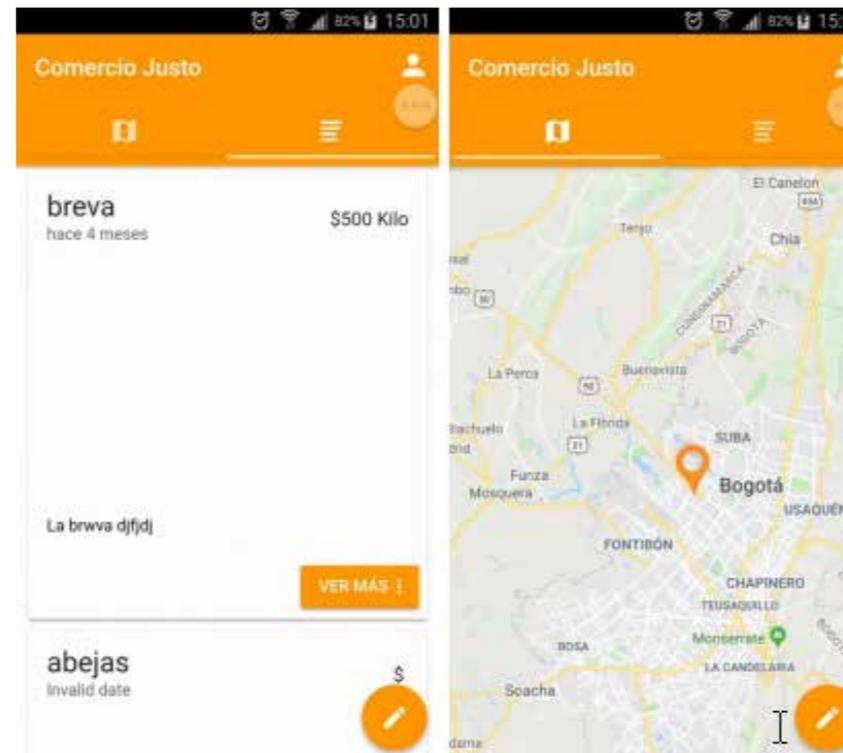
**Ofrecida por:** Betterapps (En google play).

**Sitio Web:** <http://comerciojusto.co/>

**App:**

<https://play.google.com/store/apps/details?id=co.comerciojusto>

Si bien la aplicación para Android se encuentra disponible para descargar, instalar y utilizar (registro, etc) se detecta que no se encuentra en actividad dada la prácticamente nula existencia de productos allí ofrecidos. El sitio web se encuentra bloqueado y en venta por lo que deducimos que se trata o bien de un proyecto inconcluso, abandonado o en desarrollo.



En la descripción de la aplicación en Google Play se señala: “Entre productores y consumidores asumimos el reto de generar una PLATAFORMA NACIONAL DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO. Disminuyendo costos, optimizando servicios, garantizando procesos ambientalmente sostenibles y socialmente dignos y justos.”

## 7.6 Nombre de la herramienta: FairMarket

**Ofrecida por:** Faircoop <https://fair.coop>

**WebSite:** <https://market.fair.coop>

**App:** No posee

Plataforma web orientada a la búsqueda de productos y servicios asociados a la economía social y solidaria que funciona bajo el concepto de cooperativa abierta. Cuenta con carro de compras, así como su propia criptomoneda asociada para realizar las compras denominada "FairCoin", con un valor aproximado de 1,20€, desarrollada por la propia cooperativa y que es la forma exclusiva de pago. Está presente a nivel mundial y en lo que respecta a la región cuenta con organizaciones de Argentina, Colombia, México y Guatemala. Habilita a la creación de tiendas, generar oferta de productos, demanda de otros, compras colectivas, etc. Maneja su modelo de negocios en una topología descentralizada.

De su sitio web: "FairCoop es una cooperativa abierta, global, autogestionada en red y fuera del control de las naciones estado. Su objetivo es hacer la transición a un nuevo mundo mediante la reducción de las desigualdades económicas y sociales entre los seres humanos tanto como sea posible, y al mismo tiempo contribuye poco a poco a una nueva riqueza global, accesible a toda la humanidad como un bien común. FairCoop entiende que la transformación hacia un sistema monetario más justo es un elemento clave. Por lo tanto, Faircoin fue propuesto como la criptomoneda sobre la cual basar sus acciones de redistribución de recursos y la construcción de un nuevo sistema económico mundial".



Últimos productos en el FairMarket:

49.0 FAIR	43.0 FAIR	27.0 FAIR	54.0 FAIR	115.0 FAIR	41.0 FAIR	72.0 FAIR	126.0 FAIR

Enter the shop



### Mercado Virtual

Fairmarket es el mercado virtual de FairCoop, donde puedes encontrar todos los productos y servicios ofrecidos por los miembros de esta cooperativa.



### Cooperativa Abierta

Funciona bajo el concepto de cooperativa abierta: todas las personas pueden fácilmente ser miembros de FairCoop: simplemente construyendo tu tienda virtual con tus bienes y/o servicios, formas parte del mundo en la economía.



### Faircoin

Proponemos Faircoin como la criptomoneda sobre la que basar nuestras acciones de redistribución de recursos, y para construir un nuevo sistema económico global.

## 7.7 Nombre de la herramienta: Economía solidaria

**Ofrecida por:** Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria; España.  
**Sitio Web:** <https://www.economiasolidaria.org/>  
**App:** No posee.

Plataforma web orientada a la búsqueda de organizaciones asociadas a la economía alternativa y solidaria. Sin costo asociado, cuenta además con noticias, una biblioteca de documentos, videos y referencias bibliográficas, acceso a redes, así como registro de eventos. Por no contar con plataforma de pagos su funcionalidad específica es acercar al cliente a las organizaciones.



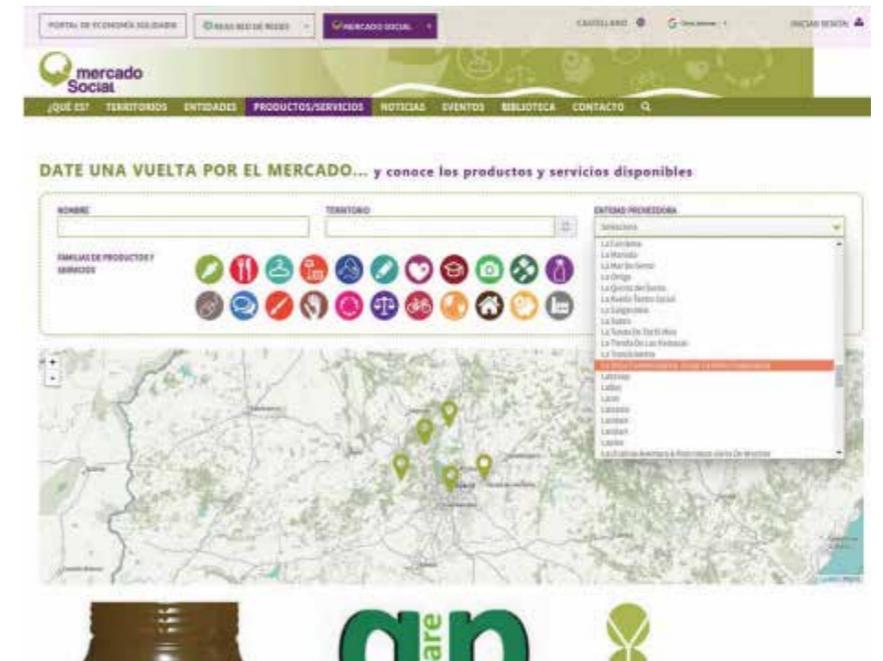
Para el usuario cuenta con un mapa en el que brinda la posibilidad de filtrar las entidades según palabras clave, territorio, categoría, tipo de contenido, grupo o incluso por geolocalización. La plataforma cuenta con acceso a su herramienta de Mercado Social.

## 7.8 Nombre de la herramienta: Mercado Social

**Ofrecida por:** Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria; España.  
**Sitio Web:** <https://www.mercadosocial.net>  
**App:** No posee.

Plataforma web derivada de economiasolidaria.org con un enfoque basado en la idea del apoyo mutuo entre organizaciones, interconectando redes de economía alternativa y solidaria. Por no contar con plataforma de pagos su funcionalidad específica es acercar al cliente a las redes. Resulta atractivo para el usuario tener la posibilidad de filtrar según sector y/o zona además de una búsqueda por nombre.

De su sitio web: "Definimos Mercado Social como: Una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios y aprendizaje común que funciona con criterios éticos, democráticos, ecológicos y solidarios, en un territorio determinado, constituida tanto por empresas y entidades de la economía solidaria y social como por consumidores/as individuales y colectivos. Cuyo objetivo es cubrir una parte significativa de las necesidades de sus participantes dentro de la red y desconectar la economía solidaria de la economía capitalista, tanto como sea posible".



## 7.9 Nombre de la herramienta: Comercio Justo

**Ofrecida por:** *Coordinadora Estatal de Comercio Justo; España.*

**Desarrollada por:** *freepress.coop*

**Sitio Web:** <https://www.comerciojusto.org>

**App:** *No posee.*

Plataforma web orientada a la búsqueda de organizaciones asociadas a la economía, alternativa y solidaria, con la particularidad de que necesariamente deben tener como filosofía empresarial el comercio justo. Sin costo asociado para el consumidor, aunque con requisitos específicos y costo para las entidades miembro variable según si se han federado con otras organizaciones. Cuenta además con noticias, una biblioteca de documentos, videos y referencias bibliográficas, así como un mapa de eventos.

Por no contar con plataforma de pagos su funcionalidad específica es acercar al cliente a las organizaciones. Resulta atractivo para el usuario tener la posibilidad de filtrar según sector, zona, además de una búsqueda por nombre.

De su sitio web: “La Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ) es la plataforma española que agrupa a 27 organizaciones vinculadas al Comercio Justo. Su trabajo se centra en potenciar este sistema comercial alternativo y solidario, dando servicio a las entidades miembro. Forma parte de la Organización Mundial del

Comercio Justo (WFTO).” La plataforma permite ubicar en un mapa los diferentes puntos de venta adheridos a la herramienta así como un espacio con enlaces a las tiendas en línea en caso de existir. Ejemplo de ello es Oxfam Intermón detallado a continuación.



## 7.10 Nombre de la herramienta: Oxfam Intermón

**Ofrecida por:** *Oxfam Intermón; España.*

**WebSite:** <https://tienda.oxfamintermon.org/>

**App:** *No posee.*

Plataforma web orientada a la búsqueda de artículos provenientes de productores de América Latina, Asia y África que se manufacturan bajo el mandato del comercio justo. Posee un carro de compras, pagos en el sitio y envíos.

La plataforma de compras es la tienda virtual de Oxfam Intermón, organización que se define como sin fines de lucro, con sede en España. Cuenta con unos 1200 empleados y unos 1800 voluntarios repartidos en diversos países en el mundo entero. Se financia con donativos de empresas y de personas físicas (63%) así como de financiación de fondos de la Unión Europea y de la Agencia de Cooperación Danesa (37%). Según información en su sitio web destina el 5% de estos ingresos a apoyar a organizaciones de comercio justo y la venta de sus productos en su tienda virtual.

## 7.11 Nombre de la herramienta: Callejero Responsable Gasteiz

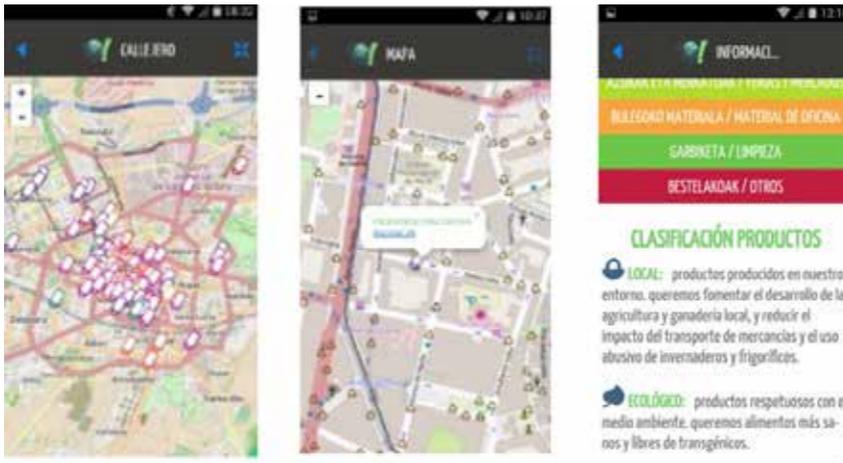
Ofrecida por: **Setem**; España <http://www.setem.org>

WebSite: <http://consumoresponsable.info>

App:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=net.etxea.callejeroresp>

Aplicación para Android disponible en Google Play orientada a la búsqueda de comercios en Vitoria-Gasteiz, País Vasco, que funcionan bajo la economía social y solidaria así como el comercio justo. Asimismo, su enfoque va sobre la soberanía alimentaria, la compra pública y responsable y la cadena global de cuidados. Se maneja mediante filtros por categorías, tanto como por geolocalización.



Financiada por: "Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo". Valor agregado de la aplicación: Liberada como Software Libre. Esto permite generar nuevas aplicaciones a partir del código fuente de la misma, generar comunidades para mejorar, agregar funciones o prestaciones a la misma.

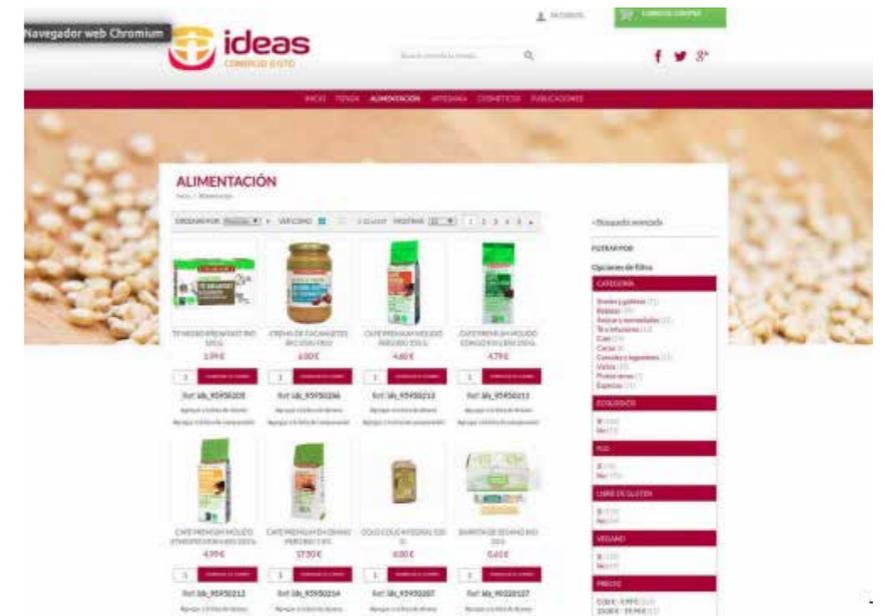
## 7.12 Nombre de la herramienta: Ideas Comercio Justo

Ofrecida por: **IDEAS (Inicativas De Economía Alternativa y Solidaria; España)**.

WebSite: <http://tienda.ideas.coop/>

App: **No posee.**

Plataforma web orientada a la búsqueda de artículos realizados por productores latinoamericanos, europeos, asiáticos y africanos asociados a la economía, alternativa y solidaria, con la particularidad de que necesariamente deben tener como filosofía empresarial el comercio justo. Cuenta con carro de compras que se puede utilizar como invitado o como usuario a través del cual se pueden realizar pagos a la vez que recibir el producto final.



La cooperativa detrás del proyecto IDEAS se auto define como "Un grupo de personas comprometidas que trabajan por promover los valores del Comercio Justo". Recibe financiamiento del "Fondo Europeo de Desarrollo Regional" y "Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España". Es posible suscribirse también con la compra de títulos de participación social. Las personas físicas hasta 490 y las entidades jurídicas hasta 999. A la fecha, cada participación tiene un costo de 40.75€

## 7.13 Nombre de la herramienta: Tibeteshop

**Ofrecida por:** Federation of Tibetans Cooperatives in India Ltd, India.  
**http://tibeteshop.com/**  
**App:** <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.tibeteshop>.  
**NEST**

Plataforma orientada a la búsqueda de productos artesanales, libros, hierbas, con el fin de mejorar las condiciones sociales y económicas de los refugiados tibetanos. Nace de la idea original de la cooperación de movimientos tibetanos en el exilio en 1963. Reúne tiendas de las diferentes cooperativas de producción artesanal federadas en la FTCL Ltd.

De su sitio web:

1. "Hacer esfuerzos para lograr asentamientos tibetanos viables y sostenibles.
2. Fortalecer y brindar asistencia a las sociedades cooperativas miembros.
3. Luchar por lograr mercados sostenibles para los productos de las sociedades cooperativas miembros.
4. Generar oportunidades de empleo especialmente para la juventud tibetana y desarrollar la experiencia en recursos humanos.
5. Concentrarse en la diversificación y mejorar las necesidades de infraestructura."

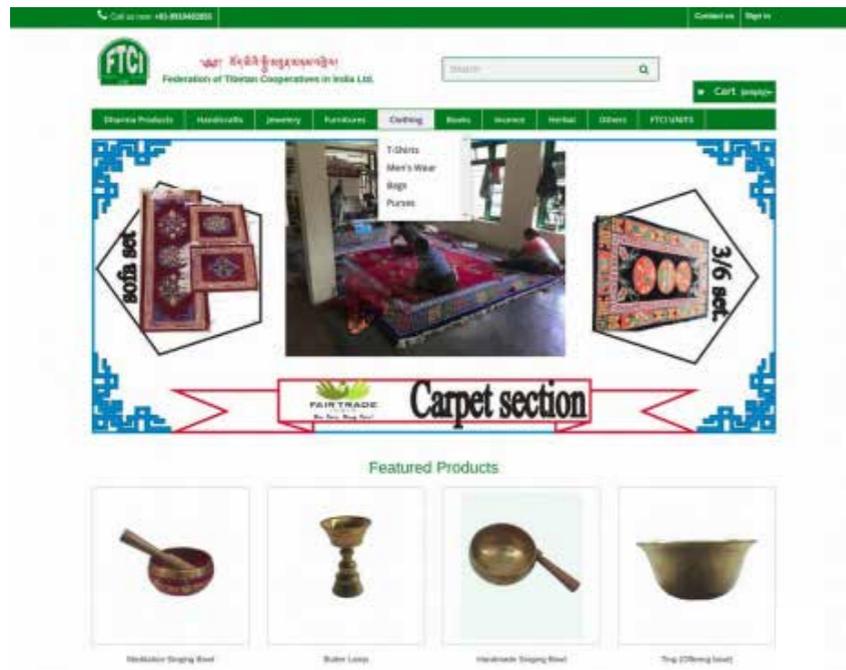
## 7.14 Nombre de la herramienta: Pamapam

**Ofrecida por:** Federación Setem, España.  
**WebSite:** <https://pamapam.org/>

La herramienta consiste en un mapa que permite ubicar emprendimientos asociados a la Economía Social y Solidaria en Cataluña. No posee costo. Permite fácilmente acceder como una nueva iniciativa o como usuario. De su sitio web: "En el mapa se pueden encontrar iniciativas de 15 sectores económicos.



Todas ellas han sido entrevistadas en profundidad siguiendo un cuestionario que contiene 15 criterios con los que evaluamos la economía social y solidaria. Cada uno de estos criterios puede cumplirse o no, el criterio para poder ser visibilizado a Pam a Pam es cumplir la mitad más uno de los criterios."



## 8. Análisis y conceptualización del Mapeo

Investigación III - "ESS AHORA" Interooperación, intermediación y consumo responsable en la otra economía

En los últimos años en varios países de occidente se ha incrementado la producción de conocimiento acerca de la "otra economía". En España (Chavez y Monzón, 2008) publican "Panorama de la investigación en Economía social", donde historian los fundamentos teóricos que caracteriza al sector, analizando las convergencias y diferencias entre la Economía Social, las cooperativas, las asociaciones y las mutuales respecto de las fundaciones y las organizaciones sin fines de lucro de tipo anglosajona, encontrando dificultades para poder integrarlas a todas las modalidades asociativas y colectivas dentro del denominado tercer sector de la economía.

Por su parte en América Latina y el Caribe, Coraggio, Arancibia y Deux (2010) presentan una "Guía para el mapeo y relevamiento de la Economía Popular Solidaria en América Latina y Caribe" aportando a la difícil tarea de ajustar la conceptualización del sector que nos ocupa. A su vez a partir de un relevamiento de los precedentes en el continente, analizan los obstáculos metodológicos y los avances en la producción de conocimiento; y a partir de ello elaboran una propuesta.



En la misma línea en Uruguay se publica el "Mapeo, caracterización y desafíos de la Economía Solidaria en Uruguay" (Torrelli et al 2015), realizado entre la Unidad de Estudios Cooperativos del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio de la Universidad de la República, la Coordinadora Nacional de Economía Solidaria y el Instituto Nacional del Cooperativismo. Es decir, en concordancia con la historia social de nuestro país, entre la universidad, la institucionalidad pública y las organizaciones sociales. De la producción de conocimiento precedente se desprende que la economía social y solidaria no ha sido suficientemente estudiada, dado que no forma parte del paradigma hegemónico. Asimismo, se despliegan las principales disputas respecto de los fundamentos filosóficos y teóricos, y se explicitan las dificultades en conceptualizar y caracterizar la gran heterogeneidad y diversidad de rubros y formas organizativas implicadas. También se describen y narran múltiples experiencias e iniciativas, siendo justamente el carácter innovador y alternativo, junto a los valores y principios orientadores, así como también el volumen de población y de actividad económica involucrada lo que despierta gran interés.

Los mapeos realizados también responden a iniciativas impulsadas desde los movimientos sociales de la economía social y solidaria a los efectos de constituir un insumo que aporte a los efectos de incidir en la esfera pública estatal, para el reconocimiento legislativo, el fomento y promoción y la regulación, que propicie un sector que se postula como una estrategia de desarrollo con otros parámetros: equidad, solidaridad, democracia y sustentabilidad ambiental. Este ha sido por tanto, el foco de atención de la producción de conocimiento precedentes, quedando relegado el relevamiento de las plataformas comerciales web y las aplicaciones móviles disponibles en el mundo y en la región que promuevan la intercooperación entre todos los integrantes y, colectivos y redes; la intermediación comercial desde los postulados del comercio justo; la difusión centralizada de la información y novedades; así como también la articulación y fomento de las instancias de formación en la temática.

El relevamiento llevado a cabo da cuenta a su vez de la escasa presencia de este tipo de plataformas que interconecten al sector, siendo que éste ha venido ocupando un lugar de principal relevancia en las sociedades actuales, a partir del gran desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Ciertamente, en este sentido se destacan todas las iniciativas que provienen del software libre. Cabe destacar que el mapeo ubica solamente doce plataformas virtuales de intercambio o comercialización en alguna modalidad de la economía social y solidaria a nivel mundial. En Uruguay solo existen dos plataformas, Facilcoop y Comercio Justo, analizadas en el Mapeo, con un desarrollo dispar pero claramente identificadas, y observamos que hay algunas nuevas propuestas que sin ser de Economía Social y Solidaria comienzan a actuar en la intermediación, utilizando incluso una terminología similar a la que se usa en el campo de la Economía Social y Solidaria, aunque no con el mismo contenido conceptual, motivo por el cual es bueno tenerlas en cuenta para analizarlas en el futuro.



Son los casos de Sellin en Uruguay y Agrupa en Colombia. De la página web de Sellin: "SELLIN es un emprendimiento creado en Uruguay, diseñado para desarrollar una Red de Comercialización, en donde los proveedores locales puedan posicionar sus productos en el Mercado Nacional a través de una Red de Tiendas Online distribuidas en los 19 departamentos." "Surge como respuesta a la necesidad de generar sistemas inclusivos de trabajo y oportunidades para que las personas que lo deseen puedan desarrollarse y desplegar al máximo su potencial, en una relación centrada en ganar-ganar." Sellin aparece como una plataforma ya construida y lanzada, se puede acceder a sus servicios a partir del enlace <http://www.sellinweb.com/>. Sellin apoya a los productores nacionales, especialmente del interior para que puedan tener contacto con compradores.



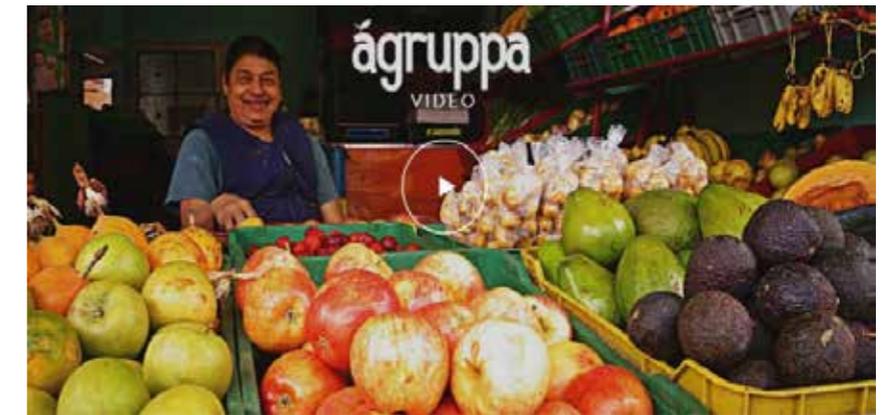
De su página web: "Las limitaciones de acceso a mercados fuera de sus localidades, muchas veces son utilizadas en beneficio propio por diversos actores del medio. Ocultar la identidad de las Tejedoras Rurales, es una herramienta para mantener viva la dependencia, que permite fijar los precios que mejor convengan a quien pone la grifa". Su página se divide en tiendas, algunas de varios productores asociados y otras de emprendimientos aislados.

Aunque no se cataloga directamente como economía social o economía solidaria, Sellin acerca a productores locales y rurales al mercado nacional y su eslogan es "creando oportunidades".



"Pero la explotación, lejos de ser un fenómeno lejano, está mucho más cerca de lo que pensamos. Uruguay no escapa a esas lógicas, en las que quien produce apenas logra su sustento, mientras quienes tienen la llegada al cliente, obtienen las mayores ganancias." Hacen muchos de los contactos con las productoras recorriendo el

país por carretera y buscando en el territorio a los posibles socios. Es una oportunidad para establecer vínculos y profundizar contactos dentro del país antes que a nivel regional y también de forma inclusiva con el interior.



Por otro lado, Agruppa, una plataforma comercial solidaria Colombiana, aborda específicamente la fase de distribución y tiene el objetivo principal de cortar intermediarios entre el campo y la ciudad. Se propone: que las frutas y verduras sean una decisión y no un lujo para las poblaciones menos pudientes y que el precio de los productos sean ingresos para los productores en mayor medida que para los intermediarios. Este emprendimiento abre a la idea de incluir también en la plataforma ESS Ahora acciones con estos objetivos, ser un espacio para que los productores locales y los consumidores responsables se encuentren sin intermediarios.

Como esta existen una diversidad de emprendimientos y, aunque no está activa en este momento, Agruppa puede inspirar a tomar acción en el mismo sentido, con un objetivo social y solidario.



Destacamos en el mapeo algunos ejemplos claramente enfocados en promover los valores de la Economía Social y Solidaria, la plataforma colombiana comerciojusto.co y la española Pamapam. Esta última determina quince criterios para el ingreso a su plataforma, de los que la mitad más uno debe ser cumplidos. Para postular a participar en Pamapam, las iniciativas son evaluadas en los siguientes criterios

- Democracia interna; igualdad de participación.
- Desarrollo personal; asumir colectivamente las necesidades individuales y conciliar la vida personal con el trabajo.
- Perspectiva feminista; promover la participación, empoderamiento y protagonismo de las mujeres.
- Condiciones de trabajo; contratos estables, evitar el desequilibrio en la categorización y jerarquización del trabajo, un porcentaje máximo de empleados en cooperativas y un plazo para adherirlos como socios.
- Proveedores; pocos intermediarios y la priorización de los que están próximos a estas características.
- Intercooperación; que se priorice trabajar con emprendimientos de la ESS, potenciando la construcción de mercado socias y de un circuito económico y de satisfacción de necesidades donde todos los ámbitos (producción, distribución, consumo, financiación) actúan bajo principios de la Economía Social y Solidaria.
- Licencias libres y abiertas; software, conocimiento, material gráfico, audiovisual, musical.
- Transparencia; información abierta sobre los procesos y proce-

dencia de la producción, cuentas y funcionamiento de la iniciativa.

- Gestión financiera; ahorro, operativa, financiación usando finanzas éticas: banca y aseguradoras éticas, moneda social, autofinanciación, intercambio, etc.
- Cohesión social; la economía social y solidaria como un espacio inclusivo que supere las exclusiones y discriminaciones propios del sistema.
- Transformación social; sólo la conciencia anticapitalista hará que la Economía Social y Solidaria no sea absorbida por el sistema socioeconómico dominante. Contribuir a erradicar las injusticias inherentes al sistema capitalista.
- Arraigo territorial, adecuación de las iniciativas a las realidades de los territorios y a la contribución que hacen a su entorno más cercano. El concepto territorio puede variar en función de la escala a la que cada iniciativa dé sus servicios.
- Sostenibilidad ambiental, conciencia y apuesta por la ecología de la iniciativa en cuanto a la producción, comercialización y movilidad.
- Gestión de residuos, tener en cuenta la capacidad de los ecosistemas de regenerar y absorber los recursos y residuos que generan.
- Consumo energético, el crecimiento capitalista se sostiene, principalmente, en la extracción y combustión de recursos fósiles, un método de producción se ha demostrado insostenible y generador de fuertes impactos, tanto en el medio como en las personas: apostar por la reducción del consumo energético en su actividad, el uso de energías renovables y caminar hacia una soberanía energética.



Estos y otros criterios pueden ser tomados en cuenta como antecedente para diseñar los instrumentos de los talleres de decisión y para la futura construcción común de los criterios y valores propios. El mapeo resulta muy importante también para conocer y tener la opción de replicar acciones que ya se dan en otros espacios. Es el caso de Gopool, una aplicación que, con una criptomoneda involucrada, busca ofrecer precios de venta mayorista y minorista por concurso de precios. En esta línea hay varias páginas con distintas formas de comercialización, opciones de pago y otras, más enfocadas en la posibilidad de encontrar a las organizaciones en un mapa, en ofrecer material de consulta o en promocionar eventos y propiciar redes en la otra economía.

## 9. A modo de síntesis



Destacamos varios aspectos del relevamiento que consideramos importantes a la hora de desarrollar una plataforma en Uruguay de las características que se propone ESS Ahora, que visibilizan algunas fortalezas de nuestro proyecto, así como aspectos a cuidar:

1. En Uruguay y en el mundo la Economía Social y Solidaria está empezando a tener un espacio virtual de comercialización, formación e intercambio. Algunas plataformas ya están establecidas y responden a distintas necesidades que el fomento de la otra economía requiere de la tecnología digital.

2. Si partimos de la base que la Economía Social y Solidaria, pone en el centro a la persona y el cuidado del medio ambiente, y no la acumulación del capital, llama la atención el escaso desarrollo de herramientas de intermediación comercial informáticas ya que es quizás en la web donde en el sistema económico actual se concentra la mayor acumulación de riqueza.

3. Generalmente son plataformas que surgen a través de institucionalidad vinculada al sector de la ESS o que promueve su desarrollo, pero no necesariamente impulsadas a partir de las organizaciones sociales o de las organizaciones de los propios productores.

4. No todas desarrollan aspectos de visibilidad de los valores de la ESS ni promueven estos valores.

5. Las áreas de información se centran en general a la información de los propios integrantes de la plataforma. Ninguna tiene la información de otras plataformas similares, tampoco hay un proyecto de integración regional.

6. Si bien algunas plataformas tienen áreas de documentación y archivo, no cuentan con lineamientos específicos sobre la formación, con desarrollo de las distintas áreas que componen la ESS así como los rubros productivos que abarca, cursos, información de cursos, talleres y otros.

7. Del análisis de este Mapeo se desprende la importancia de evaluar la realidad del desarrollo de estas plataformas, la existencia de nuevas propuestas y las posibilidades de relacionamiento con las mismas periódicamente.

## 10. Intercambio, coordinación y acuerdos



### 10.1 Proceso de consulta a las instituciones, organizaciones y colectivos

El presente apartado da cuenta de lo realizado en la etapa 2 del Proyecto ESS Ahora: "Crear ámbitos de intercambio y espacios de coordinación que permitan delimitar los lineamientos políticos y la estrategia de implementación de los servicios y la funcionalidad de la herramienta ESS Ahora".

**Objetivos:** Intercambio, Coordinación y Acuerdos.

**Actividades:** Formulario de consulta web; Encuentros, reuniones y entrevistas; Diseño de los talleres; Implementación y Sistematización. Productos: Acuerdos respaldados por la comunidad ESS Ahora; Informe que sistematiza el proceso y los acuerdos.

**Equipo coordinador Etapa 2:** Helena Almirati, Alvaro Calderón, Gonzalo Karageuzián, Betty Weisz. Tallerista: Daniela Osorio. Aportes al Diseño: Daniel Bergara, Mariana Suarez.

Se conformó un equipo coordinador para abordar esta etapa cuyas tareas consistieron en:

- 1) Articular con el Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios y con Librecoop;
- 2) Diseñar e implementar un plan de trabajo para esta etapa del proyecto, junto a un integrante de Librecoop y
- 3) Sistematizar los resultados. Elaborar el informe.

Tomando como insumo el relevamiento de la Fase I, se define llevar adelante: a) Un formulario de consulta para integrantes asociados a las instituciones que participan del Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionados. b) Encuentros, reuniones y entrevistas necesarias de preparación. c) Dos talleres presenciales para alcanzar acuerdos en común entre las instituciones, contando con el aporte técnico por parte de Librecoop.

## 10.2 Formulario de consulta

En primer lugar, se diseñó un formulario de consulta (se adjunta en el anexo I) que fue ampliamente difundido por todas las instituciones y organizaciones que integran el Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios, a través del correo creado a tales efectos [essahora.uy@gmail.com](mailto:essahora.uy@gmail.com) o ingresando al enlace del formulario. Para el diseño del formulario se tomó como insumo: 1) el relevamiento de sitios web y aplicaciones informáticas realizado en la etapa 1 de este proyecto donde se obtuvo un listado con las características y la funcionalidad de 12 plataformas vinculadas con el intercambio comercial electrónico del cooperativismo, la autogestión y la Economía Social y Solidaria, dos en Uruguay y el resto en América Latina, España e India. 2) La evaluación por parte de Librecoop de las funcionalidades a implementar. 3) Las características generales de la plataforma de acuerdo a los objetivos del proyecto.

La "Consulta sobre plataforma web de la Economía Social y Solidaria (ESS) PROYECTO ESS Ahora", tuvo el objetivo de recabar información sobre las opiniones de las personas vinculadas a la economía social y solidaria, el cooperativismo y la autogestión, acerca de las características deseables de la plataforma ESS Ahora. Se dividió en cinco secciones: Intercambio comercial, Información, Formación, Sostenibilidad y Legitimación donde se elaboraron 35 preguntas cuya respuesta se basó en una escala del 1 al 5, desde totalmente

en desacuerdo a totalmente de acuerdo; y 5 preguntas de perfil cualitativo se direccionaron hacia los aportes y opiniones. Finalmente se preguntó por la institución u organización que el respondiente integra. La consulta estuvo abierta durante 16 días, desde el 17 de agosto al 2 de setiembre de 2018, y obtuvo 128 respuestas de más de 45 organizaciones. Se destaca la cantidad de respuestas recibidas así como también la diversidad de integrantes de organizaciones y de colectivos que participaron de este modo (Ver Anexo II).

## 10.3 Encuentros, reuniones y entrevistas.

Se incluyó el tema de la Plataforma ESS Ahora en la Mesa Nacional de la Coordinadora Nacional de Economía Solidaria, se intercambiaron opiniones y se trasladó a los referentes departamentales el proceso por el cual se iban a ir construyendo las características que iba a tener la misma. Se realizó una reunión extraordinaria de la Red de Economía Solidaria de Montevideo, en Enlace el 17 de agosto, "Análisis de las características que deberá tener el espacio Web ESS Ahora". Participaron referentes de 24 colectivos y emprendimientos: Comercio Justo, la Red de Crianzas, Tienda Ecosol, AMA, IPRU, AMRU, ASSI, EMAUS, Mercado de los Artesanos, Editorial Nordan, colectivos de distintos Municipios de Montevideo, entre otros; y dos grupos de estudiantes, uno de Psicología y otro del Centro de Diseño Industrial que están trabajando en el Diseño de

la Carpa de la ESS, además, dos participantes en esta reunión son parte del equipo coordinador del proyecto ESS Ahora. Con el fin de recabar opiniones previas y de promover que se participe en la consulta realizada a través del formulario web, se realizaron encuentros y entrevistas con: 1) Colectivos que participaron en el taller que se realizó en ENLACE, 2) Red de Agroecología, 3) Fucvam, 4) Redes de Economía Solidaria y referentes de: Maldonado, Canelones, Florida, San José, Artigas, Paysandú, Rivera, Cerro Largo, Colonia, Rocha, entre otros. Se trasladó la información a través de reuniones y entrevistas con un conjunto de organismos públicos vinculados a la ESS. Se espera un vínculo productivo con estas y otras organizaciones para la participación, difusión y lanzamiento de la plataforma.

## 10.4 Talleres

Los resultados obtenidos en la consulta fueron sistematizados (Ver anexo III), sirviendo como insumo para la planificación de los talleres (Ver anexo IV) que se realizaron a continuación los días martes 28 de agosto y 4 de setiembre de 17:30 a 20 horas, en la Facultad de Ciencias Sociales de la UdelaR. A dichos talleres fueron convocados dos integrantes de cada una de las organizaciones integrantes del Proyecto ESS Ahora. El primero se centró en los aspectos vinculados a la comercialización y el segundo al diseño, la formación y la información.

Los talleres y su contenido se planificaron a partir de los temas claves para profundizar y acordar. Se tomó en cuenta: 1) los aportes recogidos en los encuentros, reuniones y entrevistas. 2) aportes sobre las funcionalidades por Librecoop. 3) lo recogido en la sistematización del formulario de consulta web. Para ello se elaboró una consigna que consistió en tres preguntas para cada taller, para fomentar el debate sobre asuntos específicos y lograr acuerdos en los mismos a los efectos de generar lineamientos para la elaboración de los servicios y la funcionalidad de la herramienta. Se definió incluir en el segundo taller el análisis del diseño de la plataforma, y que sean los referentes del Centro de Diseño Industrial los responsables de llevar adelante la instrumentación del mismo y luego la sistematización de los resultados.

Cada taller empieza con la sistematización de los puntos que en las respuestas al formulario de consulta web tuvieron grandes consensos, poner a consideración su ratificación y el que los mismos constaran como parte de los acuerdos. El segundo taller incluye el traslado de los acuerdos logrados en el primero, ratificando su sistematización. Se define que los temas a tratar sean: Para el primer taller, 1) Sistematización de los puntos con grandes consensos en el capítulo de Intermediación comercial de la consulta. 2) ¿Quién define quién ingresa a la plataforma? 3) ¿Cómo se evalúa a las entidades en la plataforma? 4) ¿Cómo se sostiene económicamente la

plataforma? Para el segundo taller, 1) Sistematización de los acuerdos del primer taller. 2) Sistematización de los puntos con grandes consensos en el capítulo de Formación e Información de la consulta. 3) Diseño de la página web. 4) ¿Quién gestiona la información? 5) ¿Qué tipo de información es importante que esté presente en la plataforma? 6) ¿Qué propuestas de formación puede ofrecer la plataforma?

## 10.5 Acuerdos generales

Los siguientes capítulos del informe describen los acuerdos que resultaron del registro y sistematización de las respuestas recibidas a través del formulario de consulta, y de los puntos de común acuerdo alcanzados en los talleres.

- Los participantes de ESS Ahora deberán comprometerse a desarrollar, cumplir y promover los valores de la Economía Social y Solidaria.
- Los participantes que se postulen a ser parte de la plataforma deberán comprometerse o estar ya comprometidos con el desarrollo personal de quienes participan en su iniciativa y con condiciones dignas de trabajo para todos, tener democracia interna.

- Comprometerse, preferentemente, a obtener insumos y servicios de otros emprendimientos de Economía Social y Solidaria.
- Un grupo designado deberá evaluar la entrada o no de los postulantes según criterios determinados de antemano y estos criterios deberán estar por escrito.
- Las iniciativas aceptadas deberán haber demostrado un compromiso con el cuidado del medio ambiente y la gestión óptima de residuos.
- Para ser parte de la plataforma es importante que los participantes promuevan la transparencia, la intercooperación y una perspectiva igualitaria en términos sociales y de género.
- Los participantes podrán ser expulsados si se demostrase incongruencia o incumplimiento de los criterios acordados.

## 10.6 Diseño

A partir de la dinámica de intercambio generada en el segundo taller, se mencionan los siguientes puntos como principales objetivos, valores y funciones que se deben ver reflejados/comunicados en la plataforma ESS Ahora.

**Objetivos:** Interrelación, Intercooperación, Intermediación comercial, Comercio justo, Consumo responsable.

**Valores:** Solidaridad, Cuidado con el medio ambiente, Condiciones dignas de trabajo, Democracia.

**Funciones:** Intercambio entre productores, Venta al público en general, Geo-referencia, Visibilidad, Boletín, Vinculación.

A partir del análisis de casos de plataformas web del mapeo realizado por libre.coop se extraen los siguientes puntos: **Valorados positivamente:** Transmitir la importancia del medio ambiente. Esto se encuentra identificado en el color verde y en la temática de las ilustraciones (bicicleta, regadera, vegetación). Se valora el carácter manual de las ilustraciones, ya que reflejan el carácter humano. **Valorados negativamente:** Falta de asociación directa a la ESS. Falta de presencia de personas. No transmitir idea de redes y con-

xiones entre las partes. Posicionamiento de productos por ranking de más vendidos. Utilización de estereotipos como herramienta de venta (ejemplo género). Que prime una lectura comercial en la plataforma. Falta de integralidad. Se plantea a modo de disparador el cómo poder comunicar y plasmar en la plataforma los valores rectores de la ESS, dejando abierta la reflexión a proponer nuevas dinámicas de funcionamiento de la plataforma, los cuales sean más representativos de la ESS.

**Reflexiones y opiniones finales:** El diseño de la plataforma podría generar reflexión acerca de qué forma se quiere vincular a la ESS. Es importante entender a la plataforma como integral y no sólo con fines comerciales. Se plantea la posibilidad de poder mostrar brevemente la historia del producto. Se plantea que la página pueda comunicar que la plataforma en sí NO es la Economía Social y Solidaria, sino que la ESS Ahora sea la Economía Solidaria desde el punto de vista de las organizaciones, de lo institucional, y no resulte únicamente en una georreferenciación. Se propone plantearse como objetivo centrarse en lo humano visualmente. Se propone poder acceder a una breve historia de los productores. Se propone que la plataforma transmita "popular" desde su visualidad. Que se vea inclusiva y artesanal. A partir del relevamiento de las plataformas web que realizan intermediación comercial se establecieron algunos criterios sobre qué aspectos se pretenden que estén presentes en

el diseño de ESS Ahora y también cuáles se deben evitar.

**Aspectos que se observaron como negativos y se deben evitar:** Que el criterio de búsqueda de productos priorice al más vendido. Reproducir estereotipos, particularmente de género. Exhibir los productos en un formato tradicional, sin generarse una ruptura con el tipo de catálogo comercial frecuentemente utilizado. Las imágenes reflejan algunos de los aspectos recién mencionados.

**Aspectos positivos que deberían estar presentes en el diseño de ESS Ahora:** El diseño general de la plataforma debe generar una ruptura con las formas tradicionales de diseño. Debe haber un fuerte énfasis en reflejar el valor de la solidaridad en todas las áreas de la plataforma. Debe haber personas representadas. Debe estar presente la igualdad de género. Se debe dar importancia al medio ambiente, - el color verde es un elemento que lo refleja - o la exhibición de alimentos frescos. Se debe orientar la búsqueda de productos y servicios no sólo por criterios comerciales (ej: el más vendido), incorporando otros criterios como por ejemplo la sustentabilidad ambiental, las relaciones laborales, las relaciones de género, la democracia interna del emprendimiento, etc.

## 10.7 Intermediación comercial

El primer taller, realizado el martes 28 de agosto de 2018, tuvo como tema central trabajar aspectos que refieren a la intermediación comercial, se trabajó a partir del insumo de la consulta web y del intercambio en el propio taller. Los puntos desarrollados a continuación son los que se resolvieron de común acuerdo.

- Se conformará una comisión integrada por las organizaciones que son parte del Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios que estará a cargo de evaluar los ingresos y egresos de los participantes a la plataforma y tendrá una asesoría jurídica para establecer los criterios formales y jurídicos.

- **Criterios de ingreso:** Entidades que participen en una organización de segundo grado integrantes del Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios. Las entidades que pretendan ingresar a la plataforma, y no sean parte de una de las organizaciones de segundo grado, deberán obtener el aval del Centro. Al ingresar, cada entidad deberá aceptar los términos de uso de la herramienta, donde deben estar claras también las condiciones de egreso de la misma. Debe haber una declaración de adhesión a los criterios con formalidad jurídica. Se evaluarán los mecanismos y criterios de ingreso periódicamente. En este sentido, es bueno destacar el énfasis que se hizo en la necesidad de cumplir con cuestiones jurídicas y formales básicas más allá de si un emprendimiento está avalado o es parte de una organización de segundo grado. Asimismo, se acordó la necesidad de contar con especialistas en lo jurídico que asesoren permanentemente ante cualquier eventualidad.

- **Evaluación de los integrantes de la plataforma. Se evaluará la calidad del servicio.** Las estrategias de evaluación serán encuestas periódicas y encuentros evaluatorios presenciales. Los usuarios tendrán la posibilidad de evaluar y opinar sobre la plataforma y sus propuestas, pero estas opiniones no serán públicas ni visibles. Se toma esa resolución porque la plataforma no contará con un moderador.

- **Sostenibilidad económica de la plataforma.** La plataforma tendrá un criterio económico claro y por escrito, con rendición de cuentas. Se buscará que el costo sea accesible. Se realizará un análisis de costo anual de mantenimiento y desarrollo. En el correr del primer año se construirá un fondo de sostenibilidad.

- **Vías de financiamiento:** Se aportará una cuota accesible (anual, semestral, etc.). Las entidades pertenecientes a FCPU no aportarán a su ingreso, ni coste de mantenimiento porque ya lo hacen aportando su cuota social. Se buscará conseguir aportes de instituciones vinculadas a la ESS a la plataforma a cambio de visibilidad. Se generará un evento anual para darle visibilidad a la plataforma y sostenibilidad económica. Generar una campaña web para apoyo buscando apoyo financiero, visibilidad y pertenencia. Se buscará financiación a través de proyectos. La plataforma no debe tener fines de lucro. Se debe tener solo un fondo para desarrollo y mantenimiento. Se deberá evaluar periódicamente las formas de financiamiento de la plataforma.

- Se permitirá y promoverá el intercambio de productos y servicios entre todos los integrantes de la plataforma. La plataforma permi-

tirá ofrecer productos de la ESS para la venta al público general. Que cada organización, red, institución o colectivo tenga un espacio propio dentro de la plataforma. Existirá también la posibilidad de asociarse por rubro.

- Se habilita el contacto directo entre el consumidor y el productor.

- Que la plataforma acepte formas de pago internacionales. Que la plataforma acepte pagos virtuales como Abitab, tarjetas de crédito o débito del país.

- Que la plataforma pueda estar asociada al sistema nacional de encomiendas o al correo.

- Se podrá acceder a descuentos y precios por volumen.

- Se podrá visibilizar productos asociados y similares en las búsquedas que se realicen. Se podrán comercializar los siguientes tipos de productos: Productos físicos, Productos digitales, Servicios, Entradas a eventos, Suscripciones.

- La plataforma incluirá herramientas de relacionamiento con los consumidores. (Chat en vivo o solicitud de asistencia a consumidores que ya realizaron la compra, entre otras). Es necesario crear una aplicación para celular similar a esta plataforma.

## 10.8 Información

Esta temática fue particularmente tratada en el segundo taller, se entendió de suma relevancia contar con un espacio de información donde se puede dar visibilidad y apoya la organización de la agenda nacional en este campo. A su vez que sea puente con las respectivas fuentes de información de cada organización. Se trabajó a partir del insumo de la consulta web y el intercambio en el propio taller. En lo que sigue, se expone brevemente los consensos a los que se llegó respecto a cada pregunta.

### ¿Quién gestiona la información?

Se propone un equipo de coordinación, apostando a que el espacio sea autogestionado por las organizaciones, siendo estas quienes integren dicha comisión junto a "notables" (referentes en la temática). El funcionamiento de la comisión será quincenal o mensual. Se señala la necesidad de establecer un período de formación para que las entidades se puedan apropiar de la herramienta, ya que se visualiza como un riesgo para la autogestión la dificultad del manejo de la herramienta. Se plantea también que es necesario evaluar los costos de este asesoramiento.

### ¿Qué tipo de información es importante?

Se plantea que es difícil establecer a priori qué información se pone y cuál no ya que toda la información puede ser importante, aunque hay acuerdo en jerarquizar la información sobre Economía Social y Solidaria. A su vez se propone que haya información regional e internacional, además de la local. Existirá un boletín informativo y un repositorio de información separados del resto de los materiales disponibles. Organizar la información por áreas temáticas. Se propusieron algunos temas como ejemplos: Legislación y políticas públicas, intermediación y consumo responsable, género. Que haya un espacio en la plataforma para "organizaciones vinculadas", y que desde ahí haya un link para entrar a las páginas de esas organizaciones.

### Los puntos desarrollados a continuación son los que se resolvieron de común acuerdo.

- La plataforma tendrá el nombre de ESS Ahora (por Economía Social y Solidaria Ahora) y se usará el dominio [essahora.uy](http://essahora.uy).
- La plataforma debería tener un boletín periódico con noticias, productos y novedades.
- La plataforma debe tener como objetivo la promoción del consumo responsable.

- Se incluirá información georeferencial (su ubicación en el mapa) de las instituciones, organizaciones, redes, colectivos y productores.
- Los usuarios de la plataforma podrán evaluar y comunicarse con el área de información y formación de forma no pública.
- La plataforma tendrá la opción para que el usuario comparta las publicaciones en sus propias redes sociales.
- Es necesario generar herramientas para la vinculación entre instituciones, organizaciones, redes, colectivos y productores dentro de la plataforma.
- Para la gestión de la información se creará un equipo de coordinación, apostando a que el espacio sea autogestionado por las organizaciones.
- Habrá información regional e internacional, además de la local.
- La información se organizará por áreas temáticas (Legislación y políticas públicas, intermediación y consumo responsable, género, entre otras).
- Habrá un espacio en la plataforma para que las organizaciones e instituciones vinculadas a la Economía Social y Solidaria pongan un link para entrar a sus páginas web.

## 10.9 Formación

Se entiende que esta plataforma tiene como uno de sus principales objetivos promover la formación en el campo del cooperativismo, la autogestión y la economía social y solidaria a los efectos de propiciar el consumo responsable, así como también los principios y valores del campo que nos ocupa: democracia, equidad, solidaridad, entre otros. Dada la existencia actual de múltiples espacios de formación, ya sea desde el ámbito de la educación pública en sus diferentes niveles (ANEP y UDELAR), como por parte de las organizaciones sociales, y de la propia institucionalidad pública (INACOOOP-INEFOP- MIDES, Intendencias, entre otras), se entiende que esta plataforma puede officiar de espacio articulador.

### ¿Qué propuestas de formación puede ofrecer?

El Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios (CFDPA) realizará aportes con propuestas de formación. Se entiende oportuno que la plataforma sea un espacio para formar

tanto desde los valores como desde las prácticas. Es necesario trabajar cuáles son los parámetros para incluir propuestas de formación porque cada organización tiene su perspectiva, su "librito", y es sin dudas un tema a discutir. Por tanto se debe seguir profundizando en el tema para lograr consensuar criterios y propuestas. Formar en el uso de la plataforma.

**La plataforma deberá publicar y promocionar talleres y capacitaciones de las instituciones, organizaciones, redes y colectivos.**

Se tendrá acceso permanente a materiales de formación, desde la teoría y las prácticas, sobre consumo responsable, comercio justo, soberanía alimentaria, organizaciones democráticas y transparentes, medioambiente, equidad de género, entre otros. El Centro de Formación y Documentación en Procesos Autogestionarios realizará aportes con propuestas de formación. Es necesario definir los parámetros para incluir nuevas propuestas de formación y articular las propuestas de formación existentes.

**Emprendiendo como  
cooperativa:  
Presente y perspectiva del  
cooperativismo joven en  
Uruguay**



Autores: Gabriel Buere<sup>1</sup>, Gabriela Cirino<sup>2</sup>, Mauricio Vázquez<sup>3</sup>, Sofía Ardao<sup>4</sup>.

---

1 Lic. Sociología, Lic. Turismo, MSc. Estudios contemporáneos de América Latina.

2 Lic. Trabajo Social, MSc. Estudios contemporáneos de América Latina.

3 Lic. Relaciones Internacionales, Posgrado Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia.

4 Abogada, Escribana, MSc. Derechos de Infancia y Políticas Públicas

# Índice

1. Introducción .....	89
2. Identificación y análisis de experiencias de fomento a cooperativas de trabajo integradas por jóvenes en el ámbito internacional .....	90
2.1 Análisis de experiencias identificadas y aportes para Uruguay .....	91
3. Aspectos teórico-metodológicos aplicados en el análisis. Aspectos técnicos de las entrevistas y sistematización .....	92
3.1 Cooperativas identificadas por sector de actividad .....	93
4. Motivaciones y estrategias para embarcarse en el camino cooperativo .....	94
4.1 La autogestión y la autodefinición .....	95
4.2 Factores subjetivos e instrumentales en la composición de reglas al interior del grupo .....	95
4.3 La aspiración de la independencia económica .....	96
4.4 El estar convencidos y la cuestión del codo a codo .....	96
4.5 Un espacio donde se puede ser creativo, propositivo y con proyección profesional .....	96
4.6 Dificultades y limitaciones internas y externas .....	97
5. Estrategias de comunicación .....	98
5.1 El cooperativismo en la cultura emprendedora actual .....	98
5.2 La imagen institucional del cooperativismo: entre la tradición y la innovación .....	98
5.3 Dilema del cooperativista: ¿héroe vs emprendedor? .....	99
5.4 En busca de los cooperativistas del milenio .....	99
5.5 La nueva cara del cooperativismo .....	100
6. Principales reflexiones .....	101
7. Referencias bibliográficas .....	104

# 1. Introducción



Esta investigación se enmarca en las líneas de acción del PRO-COOP, programa convenio entre INACOOOP e INEFOP, con CUDECOOP como socio estratégico, por medio del cual se realizó un llamado específico enfocado en agregar valor al conocimiento del cooperativismo uruguayo desde la promoción del análisis de temas estratégicos para el sector.

El objetivo general del trabajo fue caracterizar las limitaciones y facilidades que enfrentan las cooperativas de trabajo integradas mayoritariamente por jóvenes para su conformación y consolidación. El objeto de estudio se delimitó como aquellas cooperativas de trabajo que estén conformadas al menos por un 70% de integrantes entre 18 y 35 años. Bajo este criterio se identificaron un total de 32 cooperativas y precooperativas, a las se añaden dos casos que si bien se presentaban como cooperativas de hecho formalmente tienen otra figura jurídica como empresa.

Se realizaron un total de 30 entrevistas semiestructuradas a cooperativas y precooperativas y 7 a referentes calificados. Los sectores a los que pertenecen las cooperativas identificadas son: producción, reparación y mantenimiento de bienes; tecnologías de la información y comunicación; servicios culturales, marketing y eventos; gastronomía, huerta, construcción sustentable y servicios sociales. De ellas 10, o sea el 33%, están o fueron incubadas bajo el programa INCUBACOOP.

La investigación busca ser una herramienta para contribuir en allanar el camino de la consolidación de las cooperativas creadas por jóvenes, en este sentido se enfoca en identificar limitaciones, dificultades y facilidades en la conformación y consolidación de las cooperativas que hacen el objeto de estudio de este trabajo. Partiendo de la hipótesis de que ésta tienen una importancia estratégica en la sostenibilidad y desarrollo del movimiento cooperativo.

La estructura del artículo es la siguiente; en los primeros capítulos se analiza el marco jurídico, de incentivos y beneficios fiscales para las cooperativas de trabajo a modo de describir el contexto legal y fiscal en el cual están insertas estas organizaciones. Seguidamente, se identifican y se analizan un conjunto de experiencias internacionales de referencia en el fomento al cooperativismo joven. La siguiente sección se adentra en el análisis del discurso de los actores, para esto en primer lugar se especifican los criterios teórico-metodológicos utilizados. Este capítulo se cierra con la presentación de categorías y vínculos construidos desde el análisis del discurso. El informe incluye un capítulo centrado en una descripción del contexto comunicacional y los desafíos para las estrategias adoptadas en esta área por las instituciones del Uruguay que nuclea o fomentan el cooperativismo. Por último, se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones que pretenden ser un aporte para futuras acciones dirigidas al cooperativismo joven del Uruguay.

Palabras claves

COOPERATIVAS JÓVENES EMPRENDIMIENTO VIABILIDAD SOCIAL AUTOGESTIÓN  
FOMENTO A COOPERATIVAS DE JÓVENES

## 2. Identificación y análisis de experiencias de fomento a cooperativas de trabajo integradas por jóvenes en el ámbito internacional

Investigación IV - Emprendiendo como cooperativa: Presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay



Se identificaron cuatro experiencias de promoción al cooperativismo dirigidas directamente a la población joven, con la finalidad de que se conviertan en un insumo para el análisis.

En base al relevamiento realizado es pertinente destacar que las experiencias, programas o instrumentos encontrados dirigidas específicamente al fomento de cooperativas de jóvenes son escasas, primando en términos generales los programas de fomento al emprendedurismo en general y a la formación de pequeñas y medianas empresas.

Los casos encontrados corresponden tanto a iniciativas del sector público como de asociación público-privada en España, Nicaragua y Puerto Rico. Los programas identificados son los siguientes:

a) Programa Junior cooperativas, del gobierno vasco en convenio con la Universidad del País Vasco y el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.

b) Cooperativas Juveniles, del gobierno de Puerto Rico.

c) Exoneraciones de la Ley de Economía social para cooperativas integradas por jóvenes, de la Xunta de Galicia.

d) Fondo revolvente para créditos de empresas y cooperativas de jóvenes, gobierno de Nicaragua.

A continuación se analizan los principales aspectos identificados en estas experiencias que permiten obtener información relevante para el desarrollo de programas y políticas públicas orientadas al fomento de cooperativas de jóvenes en nuestro país.

## 2.1 Análisis de experiencias identificadas y aportes para Uruguay.

Las acciones enumeradas pueden ubicarse en términos generales como incentivos económicos, jurídicos, fiscales y formativos para la aproximación de la juventud al cooperativismo como herramienta emprendedora. Sin embargo, en algunos casos, son programas que no están únicamente dirigidos a este tipo de forma jurídica sino también a la formación de empresas integradas por jóvenes en general entre las que se encuentran las cooperativas, haciendo mención explícita a éstas.

Los casos encontrados se dividen entre experiencias de iniciativa pública como de asociación público-privada. En este sentido, el programa “Junior Cooperativas” es una iniciativa que vincula tres actores fundamentales, la Universidad de Mondragón, el Estado a través de la política pública de reactivación del empleo y la sociedad civil (representada dentro del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi organismo de mediación integrado por representantes de las cooperativas, el gobierno y las universidades). Esta triple articulación se presenta como una particularidad de interés para este trabajo ya que tomando en cuenta las características particulares de la experiencia vasca y los antecedentes en Uruguay de vinculación entre la Universidad pública, CETP-UTU y las iniciativas de la economía solidaria y el cooperativismo, se torna interesante ampliar las iniciativas y posibilidades del desarrollo de experiencias de este tipo.

También la posibilidad de distinguir entre la figura de socios usuarios (que se encuentran participando activamente en el em-

prendimiento) y socios colaboradores (que figuran pero no están produciendo constantemente para el emprendimiento) es un aporte analítico a considerar para su posible implementación en nuestro país en el marco de las cooperativas integradas por jóvenes. Esta herramienta brinda la posibilidad de adaptarse a distintas situaciones laborales de los jóvenes como el multiempleo y el trabajo a tiempo parcial o por proyectos.

Las acciones vinculadas a la metodología “Aprender haciendo” que en algún grado se desarrolla en Uruguay como producto del vínculo de INACOOOP con CETP-UTU y la Universidad de la República, ha dado buenos resultados al vincular a jóvenes al emprendurismo cooperativo. De esta forma, se entiende que sería conveniente profundizar esta línea de acción con universidades y centros educativos.

La figura legal de cooperativas junior presente en tres de las cuatro experiencias analizadas (País Vasco, Galicia y Puerto Rico) es también un elemento interesante a implementar dadas sus implicancias dentro de los marcos jurídicos vigentes. Esta sub clase de cooperativas de trabajo asociado vinculada a los estudiantes que recibe exoneraciones y apoyos de diverso tipo, puede constituirse en una herramienta interesante para el fomento de cooperativas integradas por jóvenes en Uruguay, contribuyendo a saltar algunas de las dificultades más recurrentes que surgen de las entrevistas realizadas en el marco de este trabajo.

Otra herramienta que se vincula con algunos de los problemas que manifiestan los entrevistados en el proceso de constitución de

una cooperativa son los fondos otorgados por el gobierno de Nicaragua. Este programa realiza aportes considerables en las etapas iniciales de las cooperativas integradas por jóvenes, los cuales no son sujetos de crédito convencionales. En este sentido, se brindan créditos flexibles y adaptados a los requerimientos de esta población para la adquisición de materias primas o insumos, herramientas o equipos y complemento de la inversión que dan un impulso inicial muchas veces crucial en la consolidación de estas iniciativas juveniles.

Las exoneraciones de la Ley de Economía Social de Galicia también son un aporte para el análisis en esta línea de impulsos iniciales a las cooperativas de jóvenes. Un aspecto interesante es la posibilidad que brinda esta Ley de que algunos actos de las cooperativas juveniles puedan realizarse a través de documentos de carácter privado (constitución, modificación de estatutos, disolución, reactivación y liquidación). Reduciendo costos para los socios.

Por último, es pertinente considerar que en los tres casos analizados donde la legislación habilita la conformación de cooperativas juveniles o Junior esta figura cuenta con un tiempo acotado y preestablecido de funcionamiento, luego del cual se constituyen en cooperativas ordinarias. Esto le otorga un carácter provisorio a dicha figura en el proceso de consolidación de los grupos cooperativos, sin estigmatizar o limitar el desarrollo de estas cooperativas dentro del universo de las cooperativas de trabajo o del sector al que pertenezcan.

### 3. Aspectos teórico-metodológicos aplicados en el análisis. Aspectos técnicos de las entrevistas y sistematización



Investigación IV - Emprendiendo como cooperativa: Presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay

La investigación implicó realizar una entrevista a un integrante por cooperativas identificadas, las cuales para hacer parte del objeto de estudio tenían que estar conformadas al menos por un 60% de integrantes con hasta 35 años de edad. La pauta de entrevista apuntó a identificar los conceptos que hacían la autodefinición del cooperativista y el grupo humano, el proceso de formación, las principales motivaciones para conformar la cooperativa (en donde surge la utilización y valoración de instrumentos que facilitan la conformación de una cooperativa), el porqué de la opción cooperativa ante una iniciativa emprendedora, la identificación de las principales dificultades internas y externas en el proceso de conformación, así como el vínculo con el mundo de la formación y lo orgánico del campo del cooperativismo y la proyección de su cooperativa y el mundo cooperativo.

En total se realizaron 30 entrevistas a cooperativas y tres entrevistas a emprendimientos que si bien se nos presentaron como de tipo cooperativo, no lo eran formalmente aunque en los valores y criterios de trabajo funcionaban como una.

A este conjunto de entrevistas se sumaron 7 realizadas a informantes calificados de UTU- CETP, FCPU, Enlace IM, Incubacoop, Cooperativa Integral Consultora (CIC), El Abrojo y Agencia de Desarrollo de Paysandú. Desde estas entrevistas se procuró observar la perspectiva sobre el cooperativismo y las cooperativas de trabajo, en especial buscando identificar las principales tensiones sobre los instrumentos de apoyo al cooperativismo y la valoración de éstos hacia el impulso del cooperativismo joven.

En una tercer etapa se realizó un Focus Group a un grupo de 6 cooperativistas seleccionados a modo de que existan procesos, sectores y perspectivas distintas sobre criterios axiales identificados desde las entrevistas. Esta herramienta permitió fortalecer en unos casos y en otros matizar vínculos de unidades de significados identificados durante el proceso de entrevistas.

### 3.1 Cooperativas identificadas por sector de actividad

De las cooperativas entrevistadas, clasificadas por sector de actividad, se desprende del cuadro a continuación.

Como muestra el cuadro, los sectores de actividad en los que se desenvuelven las cooperativas de trabajo identificadas son variados, aunque se muestra un predominio en la cantidad de cooperativas dedicadas a la producción, reparación y mantenimiento de bienes.

Otras actividades destacadas son las cooperativas dedicadas a la tecnología de la información y comunicación (vinculadas al uso de nuevas tecnologías), las relacionadas a actividades culturales, marketing y eventos y las que brindan servicios sociales en convenios con el Estado.

Nombre de cooperativa	Área de actividad	
		Producción, reparación y mantenimiento de bienes
CUPTI	Ingeniería industrial	8
Simbion	Diseño Industrial	
Andariega	Textil	
Cootramec	Taller mecánico	
La Fábrica	Diseño paracin (makerspace)	
Cooperativa del Ejido	Imprenta y diseño	
Casucoop	Industrial	
COOPTICA	Óptica	
		Tecnologías de la información y comunicación
Magnesium Coders	Ingeniería de sistemas	5
Intergalactic	Audiovisual	
Feedback TV	Audiovisual	
Seres extraños	Audiovisual	
Radio pedal	Medio de comunicación	
		Servicios culturales, marketing y eventos
Cooperativa Cultural Capurro	Cultural	5
Plataforma Caí	Cultural	
Cymbal	Producción de eventos / Cultural	
Tangram	Recreación	
Grupo Ombú	Marketing / eventos	

		Gastronomía
La Fraterna	Gastronomía	3
Finisterre	Bar / Gastronomía	
Nutricoop	Gastronomía	
		Huerta y construcción sustentable
Planetarios	Huerta orgánica	2
Casas pasivas	Construcción sustentable	
		Servicios sociales
Construyendo Camino	Atención primera infancia	5
PYPORÉ - CECOP - CAIF	Atención primera infancia	
Coop. Trabajo Turguele	Educación social	
Hincapié	Educación social	
Ronda Catonga	Servicios sociales	
		Consultoría y servicios profesionales
CIC Coop. Integral Consultora	Consultorías	3
EKO	Consultoría/ Servicios sociales	
Coop. Trabajo Comuna	Asesoría contable/ Serv. Profesionales	
		"No cooperativas"
CG TICS	Información y comunicación	3
Humilitas	Venta de indumentaria	
La cucaracha	Producción de eventos	

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Motivaciones y estrategias para embarcarse en el camino cooperativo

Investigación IV - Emprendiendo como cooperativa: Presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay

Desde el análisis del conjunto de discursos de los actores entrevistados, una primera conclusión general es que los criterios que guían a un grupo de jóvenes (con las características que componen nuestro objeto de estudio) para iniciar e intentar consolidar su propia cooperativa son los siguientes. La existencia de una aspiración de autogestión del trabajo que sea expresión de una autodefinición del colectivo de individuos. La cuestión de la autodefinición se remite a aspectos emocionales y a una aspiración instrumental expresada en una modalidad específica para generar valor. La cual debe estar bajo los ejes de los valores cooperativos asumidos, lo que implica que por un lado no todo es negocio pero que en definitiva la cooperativa como una empresa debe realizar un volumen adecuado de transacciones.

A esta perspectiva se añaden aspectos vinculados a la valoración del espacio de trabajo en clave cooperativa, el cual es entendido como horizontal, un campo para ser creativo y propositivo, y una valoración de este espacio como una mejor opción para la realización profesional. La cuestión de la construcción y el carácter del liderazgo tiene una gran incidencia en la valoración positiva de estos aspectos. En un contexto en donde se construye un liderazgo compartido, esto contribuye a que las responsabilidades sean compartidas lo que permiten por un lado una mayor proactividad al interior de la cooperativa y por otro paralelamente da mayor margen a que el individuo se vincule también a otros proyectos en su camino profesional o emprendedor.

## 4.1 La autogestión y la autodefinición

Entre el conjunto de entrevistas realizadas el argumento que más se ha presentado como motivación para embarcarse en una cooperativa, es la posibilidad de alcanzar una autonomía laboral desde la autogestión del empleo en una modalidad que reafirme al individuo desde su autodefinición. Si bien esto guarda vínculo con la idea de independencia económica, ésta acarrea la forma de lograr esa independencia económica a través de la autogestión del empleo, la cual se da en una modalidad basada en una convicción de trabajar en lo que les gusta, generar un sentido de satisfacción, de realización. Expresa la voluntad de tener control colectivo sobre los medios de producción y las formas de hacer negocios. En donde desde la elaboración del producto es una expresión de realización, de plasmar su capacidad técnica, es la materialización de un aspecto de su saber.

La existencia de una aspiración de autogestión del trabajo en un sentido que implique también su autodefinición, se puede remitir a modo de ejemplo a las siguientes citas:

*ENTREVISTADO 1: “Yo creo que de donde surge la idea es de una convicción de una forma de trabajo y de una búsqueda o interés de trabajar en lo que nos gusta y de poder generar un sueldo una fuente laboral de algo que nos genera motivación”.*

*ENTREVISTADO 11: “La idea era, generar nuestros propios trabajos pero no sabíamos cómo [...] No teníamos ni idea de que formato y cuando miramos algunos de los estatutos o sea la forma en que se trabaja en la cooperativa es así, la horizontalidad, la democracia, decimos esto es lo que hacemos nosotros todos los días, lo que tratamos de impulsar, acá ¡Ya está! armado. Es por acá muchachos.”*

La autodefinición de la vida material desde la cooperativa habla de la necesidad de que sea un emprendimiento que genere valor económico bajo los ejes de los valores cooperativos, en donde no todo es negocio pero que en definitiva se entiende a la cooperativa como una empresa.

Por otra parte debemos señalar los casos que se agrupan fuera de este discurso, los cuales se centran en mayor grado en una estrategia de supervivencia, de salida material, o como respuesta a una estructura institucional que ordena el campo de juego, en donde el grupo acepta la regla de juego de formar una cooperativa como algo dado. Estos casos al no ser el foco de éste análisis quedarán al margen de la reflexión y conclusiones.

## 4.2 Factores subjetivos e instrumentales en la composición de reglas al interior del grupo.

El análisis se centra en aquellos actores que deciden componer una cooperativa tanto para aprovechar un conocimiento técnico frente a la visualización de una oportunidad para emprender o para desarrollar su conocimiento técnico en una modalidad consecuente a sus ideales. En estos casos, la propia práctica de realizar una cooperativa es una combinación de un ejercicio de convivencia y de solidaridad.

En algunos grupos la solidaridad tiene un peso discursivo mayor, incluso muchísimo mayor a aspectos de la cooperativa como una unidad de negocio, llegando a opacar la perspectiva de que la cooperativa en definitiva tiene que generar ingresos. En otros resaltan tanto la importancia de la eficiencia, la necesidad de generar ingre-

sos así como la cuestión de la solidaridad al interior del grupo y con el conjunto de la sociedad, colocando al cooperativismo como una alternativa a las actuales lógicas empresariales de maximización a ultranza. Al ser la cuestión del consenso una regla de juego central del funcionamiento de las cooperativas, esto implica que el esfuerzo emprendedor sea acompañado de un ejercicio de convivencia, de saber construir colectivamente. En este sentido arrastra también el carácter de la autodefinición desde la práctica del ejercicio de construir consensos que incidirán en lo individual.

Algunos de estos emprendimientos surgen desde un primer grupo de amigos, esto en una etapa de funcionamiento de la cooperativa conlleva una tensión adicional que es la de pasar, en los espacios de trabajo y discusión, de una regla de vínculos entre amigos a una con enfoque al proyecto y al negocio. En donde es necesario añadir otra regla de convivencia como puente entre el momento grupo de amigos al momento grupo de trabajo. Esta regla, en la medida que es clara y objetiva allana el camino de conformar un buen espacio de trabajo, en el que la cuestión de los vínculos afectivos amortiguará las tensiones del devenir funcional en un espacio ya ordenado por reglas claras. Esta conformación de reglas claras y definición de roles al interior de la cooperativa, es una de las dimensiones del ejercicio de aprender a construir entre criterios diversos de convivencia.

### 4.3 La autogestión y la autodefinición

La aspiración de embarcarse en conformar una cooperativa como un proyecto de independencia económica es muy clara entre los entrevistados. En este sentido la cooperativa necesariamente debe ser un proyecto que genere ingresos, recursos, en definitiva que logre tener un comportamiento sólido en el mercado que incursiona.

Este aspecto si bien es muy claro de forma latente en el discurso de los actores, no se presenta tan claro de forma manifiesta entre el conjunto de cooperativistas entrevistados. La cuestión de la cooperativa como empresa, o sea como una unidad económica que tiene que generar valor y realizar transacciones es un punto que coloca el discurso de los entrevistados en dos grupos. Uno asume el aspecto empresarial con mayor naturalidad mientras el otro lo asume con cierta resistencia pero indicando que en definitiva son una empresa.

A su vez el conjunto de entrevistados perciben que dentro del sistema cooperativo existe una tensión entre esos dos mundos, a la cual la asumen como una falsa dicotomía. Dado que en términos prácticos todos facturan. Estas cooperativas que tienden a ver de forma más natural el rol de empresa de una cooperativa, tienden a tener también una mayor organización interna en términos administrativos y en la definición del negocio.

### 4.4 El estar convencidos y la cuestión del codo a codo

Estar convencidos del proyecto es un aspecto central para su continuidad y consolidación, dado que exigirá un gran esfuerzo en horas, recursos y en dejar atrás otros proyectos y aspectos para consolidar la cooperativa. Un esfuerzo que también requiere una capacidad de resiliencia por parte de los individuos del equipo dado que el camino del emprendimiento es descrito como un ejercicio de caer y levantarse. Este aspecto coloca una segunda dimensión a las lógicas de consolidación del equipo. Como se indicó en primer instancia el equipo se consolida en base a un vínculo afectivo, el ir superando los problemas para consolidar la cooperativa es indicado como un proceso que también fortalece al equipo. A esto se suma la inversión de recursos y esfuerzos al proyecto. Esta especie de depósito común forma un mojón al momento de tensiones internas o individuales, esta bolsa común de horas y recursos materiales en el proyecto sirve para fortalecer el vínculo del individuo con éste. Por el contrario su ausencia o un bajo grado de darse al grupo desde un esfuerzo, matiza la confianza al interior y la perspectiva de interés en el proyecto.

### 4.5 Un espacio donde se puede ser creativo, propositivo y con proyección profesional.

En este campo en donde se aprende desde la práctica, en el que-hacer tanto de las lógicas para el funcionamiento del grupo como en las decisiones del camino instrumental y económico de la cooperativa, los aspectos referidos a cómo se entienden los espacios creativos y propositivos, se vinculan a los ya mencionados de la realización, en especial en aquellos equipos de profesionales que ven en este espacio una estrategia de proyección profesional. Donde la creatividad tiene una base colectiva y lo individual necesita lo colectivo para avanzar.

El componente de alcanzar una realización personal desde la concreción de un oficio o una profesión no tendría sentido si no se alcanzara el vínculo entre imaginación y poner en práctica. Tener el espacio para ser creativo es valorado como otro de los elementos centrales que afianzan a los actores en un proyecto cooperativo. Pero con la peculiaridad de que la concreción de esa creatividad no es individual sino que es horizontal e implica un grado de consenso. En donde el carácter de la responsabilidad compartida permite que esa creatividad pueda arrastrar errores, como parte del proceso también. La centralidad está en el ejercicio de proponer y concretar la idea, la cual en distintos grados es producto del trabajo colectivo.

## 4.6 Dificultades y limitaciones internas y externas.

El análisis de las principales dificultades se centrará en los aspectos exógenos de las cooperativas. Estas principales dificultades se encuentran en el orden del capital financiero, los caminos de la formalización y la especificidad cooperativa, la falta de una formalización escalonada, la mochila simbólica del cooperativismo tradicional, los aspectos estructurales en donde los tiempos de la estructura no son los mismos que los tiempos del negocio y el mal asesoramiento como generador de costos y desánimos.

La falta de capital económico es algo característico de cualquier emprendimiento más aún en aquellos en sus etapas iniciales. La dificultad en este aspecto radica que mientras los emprendimientos en proceso de conformación como empresa tradicional cuentan con más herramientas de capital semilla y fondos para garantías, capital de giro y compra de maquinaria, los que se conforman como cooperativa poseen menos herramientas y/o más barreras formales.

La cuestión de la formalización presenta dos dificultades, por un lado el laberinto que le implica a una cooperativa su camino hacia la formalización y por otro que este camino no es escalonado de acuerdo al sector y facturación de la cooperativa.

Esta situación es más compleja en aquellas cooperativas con una mayor impronta social que empresarial, en donde desde el discurso sus acciones se describen como menos planificadas. Estas cooperativas cuando van tomando un carácter formal, por ejemplo la propia formalización de la cooperativa, deja a sus integrantes en un embrollo que les genera grandes tensiones y bajas. Si bien al parecer el inicio es fácil, prontamente este inicio no escalonado se torna una tensada que los empuja a llevar adelante rápidas acciones con muchísimo esfuerzo en lo formal y no en el qué hacer de la cooperativa, a modo de evitar problemas legales y/o tributarios.

Por otra parte desde el análisis surge la tensión con el cooperativismo tradicional vinculado a una imagen (valoraciones simbólicas sobre un sujeto individual u orgánico, un territorio o un hecho) de poca eficiencia. Por el cual una parte importante de estas coope-

rativas opta en primer lugar por no tomar un nombre que indique que son una cooperativa sino uno que es asumido que tendrá un mejor posicionamiento. Por otro lado, en la propia presentación de la empresa a otras ese criterio también sirve para ya colocar a la cooperativa en el segmento que apuntan a trabajar, un nombre que hable de su negocio. En tercer lugar se cuentan anécdotas en donde al presentarse como cooperativas eran cuestionados sobre su eficiencia y en tono más irónico frases que ponían en duda su interés utilitarista y de generar ganancias.

Esta realidad implica tres retos principales para estas cooperativas jóvenes. Por un lado luchar contra la desinformación en los organismos de formalización de la empresa, en segundo lugar luchar en sectores económicos en donde el cooperativismo no tiene tradición y en tercer lugar luchar contra una imagen del cooperativismo que lo coloca como insolvente e ineficiente, buscando dotarlo con un carácter competitivo, audaz y en algún grado agresivo en términos de competencia de mercados.

## 5. Estrategias de comunicación

### 5.1 El cooperativismo en la cultura emprendedora actual

La idea del emprendimiento propio, de trabajar para sí mismo, del desarrollo profesional, personal y hasta comunitario no escapa a la lógica de un mundo en el que los procesos se aceleran o directamente se saltan.

En gran medida, este modelo de mundo globalizado está signado por la gran repercusión mediática de casos exitosos en referencia a determinado arquetipo de emprendedores, que responden a un modelo neoliberal del capital. Así es que en el contexto actual ¿qué lugar tiene el paradigma del cooperativismo para los jóvenes emprendedores? ¿Cómo comunicar las ideas y valores que encarna la economía social y solidaria?

### 5.2 La imagen institucional del cooperativismo: entre la tradición y la innovación.

A partir del análisis de la imagen, este informe toma el concepto de imagen institucional desarrollado por Chavez (2008), la cual es definida como el “registro público de los atributos del sujeto social. Es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de los grupos tienen y construye de modo intencional o espontáneo”<sup>1</sup>.

Como anteriormente se menciona, los tiempos marcan una agenda cada vez más dinámica en la que las formas, además del contenido, juegan un papel relevante a la hora de captar la atención del público. En este caso, la imagen del cooperativismo que algunos de los jóvenes cooperativistas entrevistados manifestaron tener previo

al ingreso a su cooperativa, no correspondía con la innovación, eficiencia y emprendimiento.

A modo de ejemplo, un preconceito recurrente es la idea encumbrada en los trabajadores que recurren a esta forma de organización económica como un último recurso ante el cierre de una fábrica o comercio, ante la inminente pérdida de los puestos de trabajo, como un sinónimo de lucha y resistencia ante una desidia o ineficiencia de gestión del empresario o a crisis estructurales del sistema económico.

Tal es así que en la presente investigación, también han surgido comentarios de algunos entrevistados que refieren a preconceitos tales como “en el mundo del cooperativismo está mal visto que ganes mucho”, o que “si sos cooperativista ganás mal, te morís de hambre”. Pero además, muchas veces se argumenta que dentro del mundo del cooperativismo existe cierta resistencia a verse como empresas, o que directamente algunos cooperativistas no se concibían como empresarios.

Algunas de las ideas y preconceitos mencionados anteriormente, a la hora de asociar al cooperativismo con los emprendimientos productivos, pueden representar un desestímulo para los más jóvenes. Por lo tanto cabe preguntarse cuánto y cómo influyen en el imaginario colectivo tales afirmaciones, sobre todo en el sector étéreo que atañe el presente trabajo. El desafío es emprender con los valores del cooperativismo como una alternativa al sistema capitalista, pero a la vez haciendo uso de los recursos materiales dentro de la dinámica económica y cultural del mercado. grado agresivo en términos de competencia de mercados.

<sup>1</sup> Chaves Norberto “La imagen corporativa” ED. G. Gilli. Barcelona. Cao II, “La cuestión terminológica”. Pág. 26.

### 5.3 Dilema del cooperativista: ¿héroe vs emprendedor?

De las entrevistas realizadas a referentes del cooperativismo, se desprenden relatos que dan cuenta de una disyuntiva entre un “paradigma heroico”, que hace referencia a la lucha de clases y la solidaridad entre los obreros, y por otra parte el del emprendedor que busca una alternativa al capitalismo para desarrollar un proyecto económico basado en los ideales colectivos del cooperativismo.

En ese sentido, se puede remitir a las siguientes citas:

REF: 3 “Hay todavía un estereotipo por parte de la sociedad que de alguna manera es cargado por el movimiento cooperativo eso no me cabe duda, y yo creo que gran parte de esa mochila se debe a ese discurso exclusivamente centrado en la lucha, el sacrificio, en lo épico”.

¿Cuánto de esa “mochila heroica” le está costando al cooperativismo? En referencia a este punto, uno de los entrevistados afirma que:

REF: 2 “[...] hay cierto estigma, hay cierto estereotipo que tiene la sociedad, creo que también buena parte contribuyen los medios de comunicación que no son de alguna manera favorables a un tipo de propiedad colectiva”.

Es así que a la hora de comunicar e incentivar el cooperativismo hacia el afuera, o sea hacia un público que no tienen un respaldo de conocimiento de lo que significa formar una cooperativa, se genera el desafío de presentarlo desde una perspectiva emprendedora, dejando un tanto de lado el paradigma de la heroicidad.

### 5.4 En busca de los cooperativistas del milenio

Seguramente habremos leído o escuchado sobre la generación “millennial”, definida a grandes rasgos, como aquellos nacidos entre 1981 y 1995 y que han transitado<sup>2</sup> el pasaje desde el mundo analógico al mundo digital<sup>3</sup>. Tal es así que los llamados “millennials” son clasificados a grandes rasgos como una generación signada por lo digital, hiperconectada y con valores sociales y éticos. Pero a su vez, también se los toma como a una generación con un “alto grado de frustración”<sup>3</sup>.

Los años 90 fue donde esta generación transcurrió buena parte de la infancia y temprana adolescencia. En este período se vivió la caída del bloque soviético, la globalización y expansión del neoliberalismo, las grandes crisis económicas financieras cíclicas de escala regional e internacional, la desregulación de los mercados laborales en detrimento de los derechos de trabajadoras y trabajadores, la entrada y crecimiento exponencial de China y los países del sudeste asiático al escenario productivo, comercial, financiero y político global. A comienzos del siglo XXI, también presenciaron la caída de las Torres Gemelas en los Estados Unidos y el inicio de la llamada “gue-

rra al terrorismo” en Medio Oriente, que marcó el inicio de un nuevo ordenamiento mundial que sigue en curso. A nivel regional y local, a los millenials les tocó vivir la crisis financiera, económica y social de principios del siglo XXI, posteriormente la llegada de gobiernos progresistas en la región y en la actualidad, el avance de partidos y coaliciones de derecha conservadora en lo social, asociada a un recrudescimiento neoliberal en lo económico.

Por lo tanto esta generación ha sido testigo de grandes crisis en el mundo, de ahí es probable que surja cierto descreimiento y frustración con determinadas instituciones y estructuras organizativas tradicionales, entre ellas iglesias, partidos políticos<sup>4</sup> sindicatos, bancos, empresas, etc.

Tal es así que como lo han expuesto investigaciones internacionales, un 75% de los millennials piensa que las organizaciones están demasiado enfocadas en sus agendas y restan importancia a ayudar a mejorar la sociedad<sup>5</sup>.

Lo anteriormente expuesto sin embargo, si bien esboza razones para explicar el sentimiento de apatía de la generación en cuestión, a su vez representa una oportunidad para el impulso del cooperativismo como una herramienta válida de apuesta al desarrollo; como una opción plausible en lo profesional, con valores altruistas, a la vez de brindar medios de sustento y desarrollo económico.

<sup>2</sup> Término basado en la Teoría Generacional de William Strauss y Neil Howe.

<sup>3</sup> Según diversos informes globales, en 2025 supondrán el 75 % de la fuerza laboral del mundo. El denominativo Millennial se debe a que es la generación que se convirtió en adulta con el cambio del milenio.

<sup>4</sup> Según una encuesta de Telefónica, más de la mitad de los jóvenes a nivel mundial no se sienten representados por su gobierno y tan solo el 28 % admite haber participado en los últimos procesos electorales. El nivel de desencanto y desafección, principalmente en Europa y Estados Unidos, es altísimo. Antoni Gutiérrez-Rubí, REVISTA DE ESTUDIOS DE JUVENTUD, junio 15 | n° 108

<sup>5</sup> Los datos surgen del estudio realizado por la consultora Deloitte, “Brechas Importantes Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio” donde se recogieron opiniones de más de 7,800 Millennials de 29 países, nacidos después de 1982, con un título universitario, que trabajan en empresas privadas con más de 100 empleados. Ver en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

## 5.5 La nueva cara del cooperativismo

Como se ha mencionado, existe una necesidad de captar a la generación millennial en el mercado laboral. Pero a su vez, vivimos en un mundo cada vez más inestable y el mercado laboral no escapa a ello.

Como lo indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en un artículo publicado el 14 de agosto de 2015, “a lo largo del mundo las mujeres y hombres jóvenes enfrentan una real dificultad de encontrar oportunidades decentes de trabajo”<sup>6</sup>. La OIT constata que existe un renovado interés en el modelo cooperativo a nivel mundial, en parte alimentado por las crisis financieras y precarización laboral que también se han padecido en regiones desarrolladas del mundo como Europa o Estados Unidos. Las cooperativas están viendo un renovado interés público, sobre todo en el modelo de negocios cooperativos, como emprendimientos que buscan el beneficio de sus miembros en lugar de perseguir las ganancias de inversores. Las cooperativas pueden además ofrecer el acceso al empleo y a la adquisición de experiencia profesional<sup>7</sup>.

Pero además, es importante destacar el lugar que potencialmente puede dar el cooperativismo a la hora de emprender un proyecto colectivo, que contemple aspiraciones propias de los jóvenes, escapando a la lógica del capitalismo y a ciertos estereotipos de lucha de clases como ha sido mencionado por las entrevistas realizadas en este informe. Es ineludible fundamentar sustancialmente este desafío en los principios creadores del cooperativismo, pero a la vez con una perspectiva e imagen propia de los tiempos que corren. Los criterios identificados que guían la decisión de iniciar una cooperativa se vinculan a la independencia económica desde la autogestión del empleo en un formato que reafirme al individuo por la convicción de trabajar en lo que lo realiza. Una aspiración de autogestión del trabajo que expresa una autodefinición individual y que tiene un soporte colectivo. La cuestión de la autodefinición también implica la idea de generar valor con el filtro de que no todo es negocio, lo que no excluye la búsqueda y necesidad de generar ventas y mejores ingresos.

<sup>6</sup> Organización Mundial del Trabajo, agosto 2105, Cooperatives and the World of Work Series No. 4, texto original en inglés: “Across the world young women and men face real and increasing difficulty in finding decent work opportunities.” Disponible en: [https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/speeches/WCMS\\_391216/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/speeches/WCMS_391216/lang--en/index.htm)

<sup>7</sup> Organización Mundial del Trabajo, agosto 2105, Cooperatives and the World of Work Series No. 4, texto original en inglés: “Cooperatives and cooperative organizations point to renewed public interest in the cooperative business models, as enterprises run for the benefit of their members rather than to maximise investor returns. Cooperatives can help young people both to find work and to gain work experience. They can offer opportunities for professional and vocational training”.

## 6. Principales reflexiones



El ejercicio de realizar una cooperativa es una combinación de convivencia y de solidaridad. Este esfuerzo emprendedor se lo ve como una práctica de convivencia dado que para avanzar es necesario la construcción de consensos, el diálogo como regla de juego es uno de los pilares del carácter colectivo de la cooperativa. Este aspecto colectivo se proyecta también en la construcción de liderazgos y en los espacios de construcción creativa.

Valorar la cooperativa como una forma de trabajo de construcción colectiva se genera en la medida que efectivamente éste se mantiene como un espacio horizontal. Si bien es entendido así, la permanencia de este carácter se realiza desde las prácticas cotidianas y en la composición de las reglas formales e informales. La construcción y mantenimiento de este espacio horizontal permite que efectivamente sea un campo para ser creativo y propositivo, y esto último se vincula directamente con la posibilidad de realización personal desde el trabajo.

Esto también se relaciona con una estrategia de independencia económica, lo que implica que es un proyecto realizable, que genera confianza entre los integrantes y que tenga posibilidades de incrementar el volumen de transacciones en el mercado que se desempeña.

En lo que respecta al liderazgo compartido, éste reafirma los criterios de horizontalidad, espacio de creatividad y a su vez las responsabilidades compartidas, todo lo cual permite por un lado una

mayor proactividad al interior de la cooperativa y por otro paralelamente da mayor margen para que los integrantes de manera individual puedan vincularse a otros proyectos en su camino profesional o emprendedor. Esta forma de liderazgo a su vez permite un control interno de los procesos y decisiones de la cooperativa.

Abordando las tensiones internas y externas; en relación a las primeras, en aquellos casos de cooperativas que surgen desde un grupo de amigos implica la redefinición de reglas y roles específicos para el espacio de trabajo, esto arrastra tensiones en su primer etapa. Las reglas de vínculos entre amigos con enfoque al proyecto y al negocio, definen unos nuevos criterios de convivencia. En la medida que sean claros y objetivos allana el camino de conformar un buen espacio de trabajo. El formato de cooperativa en el camino emprendedor es tomado en mayor grado en la medida que expresa la forma de funcionamiento que ya tiene el grupo. A su vez, cuanto más se vincule a un impulso de realización profesional y de independencia económica, mayor será la consolidación del grupo.

Entre las tensiones internas que deberán superar se encuentra la definición de roles, reglas de trabajo y acuerdos en la división del trabajo. Otra de las tensiones internas que enfrentan los cooperativistas se vincula al inicio honorario que tiene el emprendimiento. La tensión de este inicio honorario se ve superada cuando el grado de confianza interna entre el equipo y el proyecto es fuerte. Lo que se expresa en la inversión de recursos (económicos y tiempo) en el proyecto. Esto exige también al interior del grupo haber alcanza-

do una clara valoración del carácter de empresa de la cooperativa. Una vez que ésta tiene esa valoración, la cooperativa se torna una herramienta para alcanzar la independencia económica, desde una forma de producir y hacer negocios que no vaya en contradicción con los valores que autodefinen al equipo como grupo humano.

En relación a las segundas, 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.

En colación con este aspecto, otra dimensión que si bien no es explicitada por el conjunto de actores es identificada como un aspecto que incide en el proceso de consolidación de las cooperativas, es la presencia territorial de organizaciones de apoyo, asistencia y fomento del cooperativismo.

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.

Por último entre estas tensiones externas la dificultad de encontrar líneas de créditos pensadas específicamente para cooperativas

jóvenes, ya sea en créditos reembolsables, capital semilla, líneas de crédito para la compra de capital fijo, capital de giro y garantías.

La apuesta a futuro, a jugársela por el proyecto e invertir recursos y horas si bien se basa en la aspiración de la independencia económica requiere principalmente dos aspectos una actitud que no sea de aversión al riesgo y confianza tanto en el equipo humano (abordado desde la dimensión afectiva) como en la idea de negocio del proyecto. Confiar y arriesgarse que la propuesta de negocio funcionará, requiere que los integrantes se entreguen al equipo mucho más allá de su rol funcional. Esto significa construir una lógica de prácticas codo a codo, de darse al grupo, que va más allá de lo instrumental siendo parte de un ejercicio de convivencia que exige confianza en torno a objetivos y valores comunes en cómo alcanzarlos.

En cuanto a la utilización del capital social de los integrantes del equipo es planteado como algo que potencializa al emprendimiento. A esto se añade el capital social que se construye desde la relación con otras cooperativas, un aspecto vinculado al intercooperativismo. De todos modos el vínculo comercial intercooperativo no se sostiene frente a una situación de falta de competitividad o de eficiencia.

Como motivador del primer paso en el camino de estos grupos no surgen relatos que hayan sido inspirados en cooperativas de referencia. Pero en la medida que se avanza en el camino de consolidación de la cooperativa, surgen vínculos con cooperativas que juegan como referencia para superar algunas de las problemáticas que enfrentan.



Del análisis de diversas experiencias de varios países (España, Nicaragua, Puerto Rico) de fomento a cooperativas y emprendimientos de jóvenes se extraen algunos aspectos que sirven como aprendizajes o estrategias a considerar para la realización de acciones o políticas para Uruguay. 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.

Por otro lado, la posibilidad de distinguir entre la figura de socios usuarios (que se encuentran participando activamente en el emprendimiento) y socios colaboradores (que figuran pero no están produciendo constantemente para el emprendimiento) puede brindar la posibilidad de adaptarse a distintas situaciones laborales de los jóvenes como el multiempleo y el trabajo a tiempo parcial o por proyectos.

La figura legal de cooperativas junior presente en tres de las cuatro experiencias analizadas (País Vasco, Galicia y Puerto Rico) con los incentivos legales y financieros que conlleva, es también un elemento interesante para el análisis de sus implicancias y potencialidades dentro de los marcos jurídicos vigentes en nuestro país. Sobre todo considerando que puede contribuir a saltar algunas de las dificultades más recurrentes que surgen de las entrevistas realizadas en el marco de este trabajo.

Los programas que realizan aportes considerables en las etapas iniciales de las cooperativas integradas por jóvenes (los cuales no son sujetos de crédito convencionales) también constituyen una herramienta a considerar para su aplicación a los emprendimientos cooperativos.

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 solo 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. Además de tener infundado en sus principios los valores de solidaridad, ayuda mutua, equidad, democracia, responsabilidad e igualdad, sumado a que constituye una opción de sustento y desarrollo económico.

Las experiencias que se vienen llevando adelante con iniciativas como INCUBACOOOP, son un medio de 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.

## 7. Referencias bibliográficas

- ACI-Américas: Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, San José, 2008, en [www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop), consultada 20 de junio de 2018.
- BERTULLO, Jorge et al. (2004). “El cooperativismo en el Uruguay”, Documento de Trabajo del Rectorado N° 22, Universidad de la República.
- CABRERA, Mariana, DORNEL, Susana y SUPERVIELLE, Marcos (2010): “II Censo Nacional de Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural. 1° Informe de Resultados”, Comisión Honoraria del Cooperativismo (CHC) - Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) - Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Setiembre de 2010.
- CAMILLETTI, Alfredo et al. (2005): “Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión”, en: Revista UNIRCOOPAMÉRICAS, Volumen 3, N° 1. IRECUS (Université de Sherbrooke) Canadian International Development Agency. Río de Janeiro. También en: Documento de Trabajo del Rectorado N° 30 (2006). Montevideo.
- Chaves, N (2008) “La imagen corporativa” ED. G. Gilli. Barcelona.
- Cracogna, D (1986). Estudios de Derecho Cooperativo, INTERCOOP Ed. Cooperativa Ltda., Buenos Aires.
- Deloitte “ Brechas Importantes Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio”. Informe de resultados, EE.UU, 2015.
- Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, Programa de reactivación del empleo 2013-2016. Junior cooperativas. País Vasco, 2016.
- Fukuyama, F (1992). El fin de la historia y el último hombre. Editorial Planeta, Barcelona.
- Gobierno del País Vasco. Anteproyecto de Ley de cooperativas de Euskadi, 2015, País Vasco.
- Gobierno de Puerto Rico, Ley 220 “Ley especial de cooperativas juveniles”, 29 de agosto de 2002, Puerto Rico.
- Gobierno de Galicia. Ley de Economía Social de Galicia num. 220 , junio de 2016, Galicia, España.
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migraciones, “Reglamento: Fondo revolvente para crédito de Empresas y Cooperativas de Jóvenes”, 2011, Nicaragua.
- Mejía Cuartas, J. C., & Rúa Castañeda, S. (2008). Juventud y cooperativismo: valoración del impacto de las experiencias del trabajo con jóvenes en las cooperativas de Colombia en la sostenibilidad del movimiento. Cuadernos PROLAM/USP.
- Organización Mundial del Trabajo, agosto 2015, Cooperatives and the World of Work Series No. 4, texto original en inglés: “Across the world young women and men face real and increasing difficulty in finding decent work opportunities.” Disponible en: [https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/speeches/WCMS\\_391216/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/speeches/WCMS_391216/lang--en/index.htm).
- Piñeiro, J; Barreiro, P; Avondet, S (2012). Las reformas de estatutos de las cooperativas en función de los cambios e innovaciones derivados de la ley general N°18407. Edición de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas con apoyo de INACOOOP, Montevideo.
- Reyes Lavega, S. y Stanislaw Lamenta, A.: El sistema tributario uruguayo y las cooperativas, consultado en <http://www.aciamericas.coop/IMG/RTuruguay.pdf>, en fecha 30 de julio de 2018.
- SUNDARARAJAN, A (2016). The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism, MIT Press, EE.UU.
- SCHOR, J.B., “Does the Sharing Economy Increase Inequality Within the Eighty Percent?: Findings from a Qualitative Study of Platform Providers”, 2016.
- Universidad de Mondragón, LEINN. Memoria del curso 2015-2016. Universidad de Mondragón, País Vasco, 2016.

diciembre, 2019

**PROCOOP**  
Programa de Formación  
Cooperativa

