

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL**  
**Tesis Licenciatura en Trabajo Social**

**La participación en las centrales cooperativas,  
federaciones y cooperativas nacionales**

**Sandra Daniela García Reyes**

**Tutor: César Baraibar**

**1997**

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION .....  | 1  |
| METODOLOGIA DE TRABAJO .....                                    | 4  |
| MARCO TEORICO .....   | 7  |
| Qué entendemos por cooperativa ? .....                          | 7  |
| Qué entendemos por integración ? .....                          | 8  |
| Algunas características de las estructuras de integración ..... | 10 |
| Qué entendemos por participación ? .....                        | 14 |
| La participación en las estructuras de integración.....         | 15 |
| La información y participación de los socios.....               | 16 |
| ANALISIS DE LOS DATOS RELEVADOS .....                           | 18 |
| Participación social en las estructuras de integración .....    | 19 |
| Participación económica de los socios .....                     | 32 |
| Otros ámbitos de participación .....                            | 33 |
| CONCLUSIONES .....  | 35 |
| REFLEXIONES FINALES .....                                       | 38 |
| ANEXOS  |    |
| Pautas para la realización de las entrevistas                   |    |
| Cuadros   |    |
| Organigrama de las estructuras                                  |    |
| CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS                              |    |

## INTRODUCCION

El fenómeno de las organizaciones cooperativas reviste en la actualidad un interés creciente. Entre otros motivos, debe considerarse la fuerte expansión registrada en los últimos veinte años en el Uruguay y el incremento constante de personas que se incorporan a ellas.

Según el relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas de 1989, el conjunto de ellas aglutina 613.998 socios; lo que representa el 29,2 % de la población mayor de 17 años. Podemos decir que 1 de cada 4 uruguayos adultos forman parte del sistema cooperativo del país.

Es importante mencionar estos datos por la importancia del fenómeno cooperativo en el Uruguay, especialmente si se tiene en cuenta que esa pertenencia otorga acceso voluntario al sistema de participación social que el cooperativismo posibilita. En diversas actividades, gran parte de los uruguayos apelan a esta forma de organización social para resolver ciertos problemas de la vida cotidiana.

Uno de los intereses mayores, que desde el punto de vista del Trabajo Social, reviste el estudio del movimiento cooperativo, se refiere al papel que estas organizaciones sociales pueden desempeñar a nivel socioeconómico.

Una multiplicidad de grupos intermedios operan en la sociedad como vehículos de inserción en los diferentes ámbitos y esferas de las complejas sociedades modernas, generalmente ligados a áreas específicas del quehacer social : sindicatos, clubes, organizaciones barriales, partidos políticos, organizaciones religiosas, entre otras.

Es importante destacar, que las cooperativas forman parte de estos grupos intermedios, pues se consituyen para afrontar la satisfacción de diversos tipos de necesidades que se le generan a los hombres y mujeres viviendo en sociedad.

Son arquetipo de asociaciones voluntarias gestadas en el mismo seno de la vida social cotidiana y pueden llegar a conformar una constelación capaz de abarcar prácticamente todos los requerimientos de la vida social a través de sus diversas modalidades.

Cualquiera sea su modalidad, el cooperativismo implica una lógica de actuación diferente a aquella en que se basa la operatoria general de funcionamiento de las organizaciones sociales en el sistema de la sociedad capitalista.

Es importante mencionar - a efectos de este trabajo - tres de los principios cooperativos, de acuerdo a la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

a) adhesión voluntaria y abierta: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, racial, política, religiosa o de sexo.

b) control democrático de los socios: las cooperativas son organizaciones democráticas, gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios.

c) cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente, mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Se destaca la importancia que ha tenido últimamente las iniciativas por parte de las cooperativas de integrarse unas con otras, sumando esfuerzos logran ofrecerles a sus socios nuevos servicios con la eficiencia necesaria, cumpliendo con sus objetivos.

Las cooperativas están insertas en una economía de mercado signada por la libre competencia, los que sobreviven y desarrollan son los más eficientes; las cooperativas deberán ser igualmente eficiente para tener, mantener y ampliar su espacio en ese mercado, de lo contrario corren riesgo de ser desplazada del mismo.

La integración puede asumir diversas formas, la que nos interesa principalmente es la forma asociativa, que van desde la formación de cooperativas de segundo grado - para fines exclusivamente económicos que conllevan procesos de integración horizontal y vertical - hasta la fusión de cooperativas.

La integración económica no es la única causa por la que se integran, sólo es una de sus manifestaciones vitales. Otra expresión de dicho fenómeno es la integración gremial, que persigue finalidades de representación, defensa de los intereses comunes y de apoyo para el cumplimiento de los objetivos sociales de las cooperativas.

Se requiere de organizaciones cooperativas de grado superior que identifiquen el fenómeno cooperativo en su conjunto, asuman su representación, promuevan su entendimiento y apoyo a todos los niveles de la sociedad.

En el presente trabajo, nos limitaremos a estudiar la participación en las estructuras que integran las diferentes modalidades de cooperativas en el Uruguay: Centrales Cooperativas, Federaciones de Cooperativas y Cooperativas Nacionales.

La finalidad del trabajo es lograr un mayor conocimiento acerca de la participación real de los asociados en las distintas estructuras; establecer características e intensidad de la participación detectando estructuras, mecanismos y procesos que la alientan generalizándolas al resto de las organizaciones cooperativas con similares características.

## METODOLOGIA DE TRABAJO

Cuando hablamos de metodología, nos referimos específicamente a las técnicas, procedimientos y herramientas que fueron utilizadas en el trabajo monográfico.

Con el objetivo de recabar información sobre la participación en las Centrales Cooperativas, Federaciones de Cooperativas y Cooperativas Nacionales, se utilizaron las siguientes técnicas: recopilación bibliográfica y entrevistas.

Señalaremos algunas técnicas, quizás las más usadas por los Trabajadores Sociales (T.S.): observación, entrevista, encuesta, cuestionario. La elección de utilizar alguna de ella está estipulada por los objetivos planteados, el tiempo y los recursos disponibles.

De los antecedentes bibliográficos, surgieron elementos teóricos que nos permitió profundizar en el tema de las cooperativas y sus formas de integración en nuestro país. Esta técnica constituye un actividad básica al inicio del trabajo ya que contribuye a la elaboración de un marco teórico, sobre el cual nos apoyaremos para el desarrollo de la monografía.

Las entrevistas suelen ser de dos tipos: estructuradas y no estructuradas. En el presente trabajo se realizaron entrevistas personales, semiestructuradas, dentro de un marco pautado con anterioridad.

La pauta tuvo como contenido preguntas que básicamente se centraron en el tema de la participación de los socios en la toma de decisiones, en el control democrático, en el aporte del capital y distribución del excedente (ver anexos).

Los entrevistados fueron dirigentes y funcionarios calificados que están vinculados a las distintas estructuras de integración.

En las Centrales de Cooperativas se entrevistó:

- CLU (Central Lanera Uruguay) Ing. Diego Sabedra, integrante del Consejo Directivo
- CGU (Central de Granos del Uruguay) Sr. García Otegui, Presidente de la Central.

A nivel de las Federaciones se entrevistaron:

- CAF (Cooperativas Agrarias Federadas) Sr. Gastón Rico, Gerente de la Federación.
- FCPU (Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay) Sr. Gerardo Montero, Secretario de la Federación y socio de una cooperativa de producción.
- FUCC (Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo) Sr. Rúben Sánchez Secretario ejecutivo de la Federación.
- FUCAC (Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito) Sr. Julio César Fatoruso, Secretario de la Federación.
- FECOVI (Federación de Cooperativas de Vivienda) Sr. Ismael Castellanos secretario de la Federación.
- FUCVAM (Federación Uruguaya de Cooperativas de Viviendas por Ayuda Mutua) Sr. Jorge Vidal funcionario de la Federación.
- CNFR (Comisión Nacional de Fomento Rural) Sr. Silvio Marsarolli, Presidente de la Federación.

En cuánto a las Cooperativas Nacionales se entrevistó:

- COFAC (Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito) Sr. Alvaro Martins, adscripto en la gerencia.
- ACAC (Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito) Sr. Domingo Bendivil, Secretario ejecutivo de la Cooperativa.

Cuatro son los aspectos fundamentales que deben considerarse en una entrevista: preparación, relación con los entrevistados, obtención de los datos y registro de los mismos.

En cuánto a la relación con los entrevistados, en general fue positiva, el trato se caracterizó por ser amable, dispuestos a contestar la totalidad de las preguntas.

El registro de los datos se realizó mediante grabación y además se tomaron notas acerca de observaciones generales (ambiente, conducta de los entrevistados).

En base a los datos obtenidos se elaboraron cuadros, que nos permitieron estandarizar (hacer homogénea) la información relevada, de modo de facilitar su comparación y posterior análisis.

A partir del análisis se obtuvieron las conclusiones y reflexiones finales del trabajo.



## MARCO TEORICO

El fenómeno cooperativo, ha tenido en su evolución histórica, diferenciaciones importantes en sus distintas manifestaciones para adecuarse a los requerimientos de realidades muy diversas según la sociedad que se trate y la circunstancialidad histórica.

Se han desarrollado formas de asociaciones voluntarias o agrupamientos de capital, relativamente cercanas al concepto de cooperativas, es por ello necesario establecer el límite en que ciertas organizaciones concretas sean consideradas cooperativas.

En las Centrales y Federaciones de Cooperativas, sus asociados son cooperativas denominadas de primer grado, no ocurre lo mismo en las Cooperativas Nacionales ya que sus socios son personas físicas.

### **Qué entendemos por Cooperativa?:**

Según la Alianza Cooperativa Internacional la cooperativa es: "*una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática*" (1).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), las define como: "*una asociación de personas que se agruparon voluntariamente para alcanzar un objetivo común, mediante la constitución de una empresa dirigida democráticamente, aportando una cuota parte equitativa del capital necesario y aceptando una justa participación en los riesgos y en los frutos de esta empresa, al funcionamiento de la cual los miembros participan activamente*" (2).

Errandonea y Supervielle proponen una definición más global de Cooperativa: "son aquellas asociaciones de personas, de libre acceso y adhesión voluntaria; democráticamente autogestionadas, con sujeción al principio una persona - un voto; con neutralidad y sin discriminación política, filosófica, religiosa, racial o de cualquier tipo; destinadas al trabajo, la producción, la distribución para el consumo o la atención de servicios; que eliminan o minimizan para sus integrantes los costos de capital, intereses, gestión o intermediación; cuyos beneficios se distribuyen con ciertos equitativos entre todos los miembros; y ponen en común, en términos de propiedad colectiva, los medios utilizados para su realización " (3).

En las cooperativas denominadas de primer grado o pequeña dimensión, sus socios (personas físicas) tienen una relación más directa, "cara a cara". Las cooperativas de segundo grado o gran dimensión, asocian personas jurídicas y disponen de estructuras intermedias entre la dirección y sus asociados.

### **Qué entendemos por integración?:**

Por integración entendemos: unión consciente, libre y dirigida hacia un objetivo común, puede darse entre hombres y sus organizaciones controladas democráticamente. Existen dos tipos de integración: horizontal y vertical.

Integración horizontal . este tipo de integración pone a las cooperativas en ventajas comparativas frente a la competencia. Mediante este proceso de integración pueden originarse convenios intercooperativos.

Integración vertical : cuando es a nivel de cooperativas se denomina de primer grado, a nivel de Federaciones o Centrales, de segundo grado, y cuando es a nivel de Confederaciones, de tercer grado .

Las características de este último tipo de integración se evidencian en sus intereses y necesidades.

Hasta el nivel de segundo grado, las necesidades específicas que se aspiran resolver son de financiamiento, asistencia y representación; a nivel de grados mayores las necesidades que se requieren defender son gremiales es decir de defensa del sector cooperativo frente a otros sectores económicos y sociales dentro de la comunidad, con el propósito de cambiar o crear las condiciones legales, económicas, financieras y sociales que permitan el desarrollo del cooperativismo como un sector de la economía.

Su integración, hasta el nivel de segundo grado, se da en cooperativas de una misma naturaleza económica y social.

Es conocido que la integración constituye uno de los principios básicos del sistema de la cooperación; es la forma en que el movimiento cooperativo enfrenta el desafío de la concentración capitalista en los países industrializados.

Es importante destacar, que las cooperativas por un lado desconcentran algunos de sus servicios, pero todas las partes realizan una acción orgánica y se integran en un todo. Ese todo deberá tener condiciones diferentes, características propias, que le distingan de cada una de las partes.

Cada una de las partes está dispuesta voluntariamente a colaborar con las otras para conseguir los objetivos del todo, así como el propio. Cada uno de los individuos, cada una de las partes del todo, comprende, acepta y ejecuta las decisiones acordadas en conjunto, y asume el compromiso de verificar por sí mismas, permanentemente en qué medida ello se está cumpliendo, y en qué medida esas acciones dispuestas por el conjunto tienen la capacidad de alcanzar los objetivos.

### Algunas características de las estructuras de integración:

#### a) Centrales Cooperativas:

- *Central Lanera*: es una organización de segundo grado, que surgió en 1967, hoy día es una empresa que reúne 3.000 productores en 40 cooperativas de primer grado. Los productores buscan un constante mejoramiento técnico para satisfacer los requerimientos del mercado. El objetivo básico de la Central es comercializar la lana, tratando de ofrecer al productor el mayor ingreso que pueda alcanzar por su venta.

Central Lanera es a su vez miembro fundador de CAF (Cooperativas Agrarias Federadas), entidad de tercer grado.

- *Central de Granos*: es una organización de segundo grado que agrupa 23 cooperativas Agropecuarias de primer grado, ubicada en la principal zona agrícola del Uruguay. Fue creada en 1984, con el objetivo de comercializar la producción agrícola que se canaliza por el sistema cooperativo uruguayo, su participación en el mercado ha crecido en forma continua. Para ello ha realizado importantes emprendimientos industriales que le han permitido producir aceite de girasol, soja y harina de trigo; y a la vez ha desarrollado un programa de siembra para trigo, sorgo, maíz, girasol y soja.

Estas actividades fueron iniciadas con el objetivo de ajustar la oferta de sus productores a las necesidades y exigencias de la demanda, desde la primera etapa del proceso productivo hasta el momento de la entrega.

Como resultado de estos esfuerzos, la Central se ha convertido en la principal empresa del Uruguay en este sector de actividad agroindustrial, comercializando estos productos en el mercado interno y teniendo un papel protagónico en las exportaciones del Uruguay.

b) Federaciones de Cooperativas:

- *CAF (Cooperativas Agrarias Federadas)*: nuclea a 70 cooperativas agrarias de primer y segundo grado estando asociadas CLU y CGU. Tiene como objeto principal representar en el orden nacional e internacional al movimiento cooperativo agrario, defender los derechos e intereses de los productores agrarios en general.

- *FCPU (Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay)*: actualmente tiene afiliada 85 cooperativas que producen bienes o servicios. Son grupos de trabajadores que se asocian para lograr un mismo fin dentro de las más diversas ramas de actividad: gráficas, panadería, metalúrgica, transporte, entre otras.

Es la única organización representativa de las cooperativas de trabajo en el país, tiene por objeto representar en el orden Nacional e Internacional el cooperativismo de producción, facilitar o efectuar todas las operaciones concerniente a la transformación, conservación, venta, exportación de los productos.

- *FUCC (Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo)*: la Federación es creada en 1954, la misma busca el fortalecimiento e integración del movimiento del sector consumos a nivel nacional e internacional. Actualmente la federación tiene 17 cooperativas afiliadas. Recientemente se ha comenzado a realizar importaciones directas, lo que trajo como consecuencia el poder acceder a artículos que eran reclamados permanentemente por los asociados.

Tiene por objeto producir, fabricar, industrializar, adquirir, importar, exportar y distribuir mercaderías o productos e incorporar toda clase de actividades para servir a las cooperativas afiliadas. Brinda además, a sus afiliados servicios de apoyo en materia administrativa, contable, jurídica, educativa y auditoría.

- *FUCAC (Federación Uruguaya de Ahorro y Crédito)*: es una sociedad cooperativa federada que actúa en la actividad financiera desde 1972. Su especialidad es el financiamiento al sector cooperativo, además de financiar a las cooperativas de Ahorro y Crédito presta servicios a cooperativas de comercialización y de producción que con sus actividades benefician a casi 150.000 uruguayos.

- *FECovi (Federación de Cooperativas de Vivienda de Ahorro y Préstamo)*: fue creada en 1984 por voluntad expresa de numerosas cooperativas de vivienda ya habitadas; actualmente tiene 55 cooperativas asociadas.

Es la única organización representativa de la empresa cooperativa de vivienda en la opción de Ahorro y Préstamo (sistema que posibilita el acceso a vivienda digna a grandes sectores de trabajadores). El objeto de la Federación, es la representación y defensa de las cooperativas de vivienda por el sistema de Ahorro y Préstamo.

- *FUCVAM (Federación Unificadora de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua)*: en el año 1969 comenzaron a existir mecanismos solidarios que hicieron que surgieran las cooperativas de vivienda. Con estas primeras unidades territoriales se forma una especie de coordinación a los efectos de intercambiar experiencias, formándose la secretaría general de cooperativa de vivienda; es un primer impulso asociativo que culmina, luego de un proceso de intercambio muy fuerte en el año 1970 con la creación de la Federación.

El objeto de la Federación es brindar a las cooperativas conocimientos cooperativos, promover la creación de nuevas cooperativas, propiciar servicios y defensa de la institución

- *CNFR (Comisión Nacional de Fomento Rural)*: el nombre corresponde a la década del 20'. Las comisiones tenían origen federativo, un rol principalmente de representación y defensa de los intereses de los productores de todo el país.

Hoy día el objetivo es la representación y defensa de la agricultura familiar; entendiendo por tal aquellos que están radicados en el campo, y que la fuerza de trabajo es principalmente la familia siendo su principal ingreso la actividad agropecuaria. Actualmente la federación nuclea a 130 sociedades de base.

c) Cooperativas Nacionales:

- *ACAC (Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito)*: es una empresa cooperativa de intermediación financiera de carácter nacional que comenzó a operar en 1987.

Su accionar está dirigido a diferentes campos de la vida de la sociedad y que son de interés común, tales como la educación, salud pública, protección del medio ambiente, etc.

ACAC tiene su origen en tres cooperativas de ahorro y crédito que surgieron en 1970. Cuando la llamada ley de intermediación financiera exigió un determinado mínimo patrimonial para operar resolvieron fusionarse para hacerlo, aceptando el desafío del crecimiento y la mejora continua de los servicios como condiciones de competitividad.

- *COFAC (Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito)*: fundada en 1965, su objeto es desarrollar a nivel nacional un instrumento cooperativo en el campo financiero capaz de coadyuvar a resolver preferentemente los problemas de las pequeñas y medianas economías, sin excluir ningún sector.

En particular buscará propiciar el mejoramiento económico y social de sus socios mediante: el estímulo al ahorro, concesión de créditos a intereses razonables, formación cooperativa que abarque los principios de ayuda mutua, técnica de la cooperación y asimilación de los valores que lo sustentan.

La cooperativa está integrada por una casa Central en Paysandú y 37 Filiales ubicados en los distintos departamentos.

d) Organización interna de las estructuras

El organigrama presentado de cada estructura, fue realizado en base a los datos recabados en las entrevistas. Dicho esquema nos da una visión general de cómo es la estructura en las Centrales, Federaciones y Cooperativas Nacionales (ver anexos).

## Qué entendemos por Participación?

La noción de participación reviste significados diversos. Algunos autores, la definen a partir de la importancia que ella representa para el individuo como medio de alcanzar un alto nivel de desarrollo personal.

Albert Meister sostiene que la participación: "*es la asociación voluntaria de dos o más individuos en una actividad común, de la cual no solamente desean obtener beneficios personales e inmediatos*" (4).

A esta definición Henry St. Pierre agrega: "*es necesario que la persona pueda tener voz en las decisiones a tomar, la participación depende del compromiso con sí mismo y se llegará a ella si siente que participa en las decisiones y en las actividades que ellas mismas emprenden*" (5).

En el ámbito de las estructuras estudiadas, la participación toma un sentido que reúne a la vez las preocupaciones de los asociados y los objetivos de la organización. En ellas parece tener cimientos más sólidos que en otras formas de organización, ya que representa la garantía de sobrevivencia de las cooperativas.

Es el deber y la responsabilidad de los dirigentes elegidos, elaborar estructuras y modalidades de información que inciten de un modo fácil a los socios a participar. Si esta responsabilidad está mal asumida, las cooperativas corren el riesgo de enfrentarse a dificultades tanto para los socios, como para el funcionamiento de la misma.

La participación puede ser considerada una herramienta de gestión, que utilizada de forma inteligente permite a la organización funcionar sobre un concepto definido entre sus objetivos planteados y los objetivos de sus asociados.

Los individuos, al participar en su organización, comprenden mejor los objetivos planteados y pueden asumir los cambios que se van produciendo en el seno de la misma.



### **La participación en las estructuras de integración:**

La participación es un proceso de comunicación, es el conductor para el desarrollo de la misma. Esa práctica constituye todo un proceso de conocimiento y acción que producirá los intereses grupales.

De esta forma se entiende que en cada una de las estructuras, deberá existir flujos de comunicación entre:

- i) los asociados, para que se constituya un cuerpo asociativo
- ii) entre los asociados y la dirección, procesándose bidireccionalmente entre los dirigentes y el cuerpo de socios.

El espacio creado posibilita, que todos sean oídos y que el liderazgo sea ejercido en forma alternativa. Las cooperativas, constituyen la base para desarrollar la participación para que los asociados se organicen, al mismo tiempo que proporcionan un aprendizaje del ejercicio del poder.

No entanto la simple existencia de esos organismos no garantizan, por sí mismos, la participación de sus miembros.

Podemos destacar que la participación tiene doble sentido:

- i) *pasiva o receptiva*, cuando se dice con respecto al acceso de utilización de bienes, servicios y oportunidades sociales.
- ii) *activa o contributiva*, cuando se refiere a posibilidades de definir la naturaleza de las decisiones y operaciones sociales.

Se entiende por participación activa : "*se trata no sólo de estar en algo, sino de decidir en algo*" (6); se refiere a la intervención de los integrantes en el proceso de toma de decisiones.

Se concibe asimismo la participación como contributiva, cuando la persona toma parte, opina, decide, a nivel de su organización, descubriendo sus propios caminos o soluciones.

Podemos hablar de participación cuando los individuos reconocen su valor en el grupo, conocen su problemática y luchan por sus objetivos. Cuando los individuos comprenden su realidad, pueden procurar soluciones, transformarla y con su trabajo crear algo propio.

### **La información y participación de los socios :**

En general el grado de participación de los individuos es proporcional al grado de información que reciben, ésta debe ser clara y adaptada a las necesidades de las personas que la requieren.

En muchos casos la información es primordial para la toma de decisiones, es por eso importante realizar periódicamente encuentros entre los directivos y asociados; donde se les comunique el funcionamiento general de la organización cooperativa.

Es importante destacar a su vez, que la eficiencia de los miembros para participar está en razón directa al grado de formación de ellos mismos (formación académica) pero sobre todo proveniente de las experiencias en su propia organización.

Esta capacitación especializada, desarrollará en los individuo una mentalidad abierta hacia la cooperación, facilitando la integración de prioridades personales a las orientaciones colectivas negociadas en la organización.

Podemos concluir que la clave de la participación de los individuos en las estructuras cooperativas, **es la información y educación.**

Cuando las cooperativas de primer grado se integran a estructuras de mayor grado, crece el núcleo de los miembros iniciales; por lo tanto hay que encontrar nuevos medios de información, comunicación entre los miembros y la estructura a la que pertenecen.

El Consejo de Administración o Directivo, deberá decidir el grado de información que es importante hacer llegar a los socios, resúmenes financieros, principales resoluciones, novedades, entre otros.

Hay que elegir los medios de vehicular la información - boletines, cartas, encuentros, etc- y ofrecerles a los miembros los medios de acceder a ella.

Es necesario buscar nuevas formas, espacios, mecanismos para que los socios participen, cada cooperativa socia tiene características diferentes y cada estructura que la integre deberá de adaptarse a esas particularidades.

## ANALISIS DE LOS DATOS RELEVADOS

Para proceder al estudio de la participación en las distintas estructuras de integración, fueron tomados como base los siguientes aspectos:

- i) participación de los asociados en la toma de decisiones y control democrático (participación social)
- ii) participación de los asociados en el aporte del capital y en la distribución de los excedentes (participación económica)

A los efectos de medir la participación social fueron tomados los siguientes indicadores, expresados en porcentajes:

- a) Índice de presencia =  $\text{No. de socios presentes} / \text{No. total de socios}$
- b) índice de uso de la palabra =  $\text{No. de socios que hacen uso de la palabra} / \text{No. de socios presentes}$
- c) índice de temas tratados en las Asambleas =  $\text{temas realmente tratados} / \text{temas a tratar}$
- d) frecuencia de reuniones de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias
- e) frecuencia de reunión del Consejo Directivo
- f) frecuencia de reunión de la Comisión Fiscal
- g) frecuencia de reunión en otros ámbitos de participación (comisiones, comités, plenarios, etc).

Para medir la participación económica fueron utilizados los siguientes indicadores:

- a) forma de aportar el capital
- b) distribución del excedente

## Participación Social en las estructuras de Integración

### 1. Presencia en las Asambleas:

La Asamblea es el órgano supremo de las Centrales, Federaciones y Cooperativas Nacionales. Está constituida por un representante de cada una de las instituciones miembros e integrada por titulares y suplentes; el número varía de acuerdo al reglamento de cada una de las estructuras de integración.

Las Centrales Cooperativas presentan asistencia alta de sus asociados a las Asambleas Ordinarias (mayor del 80%); ambas no tienen la práctica de realizar Asambleas Extraordinarias (ver cuadro I.a).

De acuerdo a los datos obtenidos de la entrevista realizada a Central Lanera destacamos: "... no realizamos Asambleas Extraordinarias, se prefiere hacer Plenarios, que no tienen la formalidad de una Asamblea pero en realidad lo son porque se reúnen todas las cooperativas socias..." (Ing. Diego Sabedra, directivo de CLU).

Con respecto a las Asambleas Ordinarias, ambas Centrales coincidieron: "...en este tipo de reuniones lo que se hace fundamentalmente es brindar información a las cooperativas..." (Sr. García Otegui, presidente de CGU).

Cinco de las siete Federaciones de Cooperativas estudiadas, tienen una asistencia alta a la Asambleas Ordinarias; distribuyéndose el resto en asistencia media y baja.

Normalmente en las Federaciones, las cooperativas asociadas están representadas en la Asamblea General por una delegación integrada por un titular y dos suplentes.

Con respecto a las Asambleas Extraordinarias, dos de las Federaciones tienen asistencia alta, dos asistencia media, dos de ellas no realizan este tipo de convocatoria y sólo una tiene asistencia baja de los socios a las reuniones (ver cuadro I.b).

Ambas Cooperativas Nacionales tienen asistencia alta (mayor del 90%) a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias (ver cuadro I.c).

Según los datos obtenidos "...los delegados asisten la mayoría a las Asambleas porque les interesa votar y representar a sus filiales..." (Sr. Domingo Bendivil, secretario ejecutivo de ACAC).

Los socios directos (personas físicas) en cambio, asiste un número menor al 1% del total de los afiliados a las reuniones; "...a los socios sólo les interesa los servicios que les brindamos, buscan solamente una tasa baja de interés y nada más..." (Domingo Bendivil secretario ejecutivo de ACAC).

En general los delegados son elegidos en elecciones internas en cada cooperativa, en la cual todos sus asociados tienen derecho a proponer y votar candidatos. Las elecciones se realizan de acuerdo al funcionamiento particular de cada una de las cooperativas.

Estos delegados tendrán como función principal ser el nexo entre las cooperativas y las estructuras que integran.

## 2. Uso de la palabra en las Asambleas Ordinarias

En la Centrales Cooperativas, de los socios que asisten a las Asambleas Ordinarias, un alto porcentaje hace uso de la palabra (ver cuadro I.a).

Podemos decir, que en las Centrales las decisiones son tomadas por la mayoría de los asociados.

Ocurre lo mismo, en seis de las Federaciones donde un alto porcentaje de los que asisten a las Asambleas hacen uso de la palabra; sólo en una de ellas es menor del 55% (ver cuadro I.b).

Esta Federación (FECOVI) se caracteriza por su baja asistencia a las Asambleas y los que asisten no todos opinan sobre los temas que tratan. De acuerdo a lo expresado por su secretario: "...esta Federación se caracteriza por la baja presencia de los asociados en todas las actividades...", "...demuestran poco interés en todas las cosas, no sólo en asistir a las Asambleas..." (Sr. Castellanos, secretario de FECOVI).

En una de las Cooperativas Nacionales (ACAC) hacen uso de la palabra el 60% y el la otra (COFAC) el 70% de los que asisten a las Asambleas Ordinarias (ver cuadro I.c).

### 3. Frecuencia y lugar de reunión de las Asambleas

Las Centrales Cooperativas, realizan las Asambleas Ordinarias dentro de los doce meses, siendo el lugar de reunión Montevideo (ver cuadro II.a).

Los mismos datos se relevaron en las Federaciones para el caso de las Asambleas Ordinarias. Con respecto a las Asambleas Extraordinarias, tres de ellas las realizan dentro de los doce meses, tres fuera de este período y una no realiza este tipo de convocatoria (ver cuadro II.b).

Podemos destacar que sólo tres de las Federaciones utiliza este tipo de actividad para resolver algún tema de interés general.

Las Asambleas Extraordinarias no tienen establecido por reglamento período de reunión, a diferencia de las Ordinarias que en general es obligatorio realizarlas por lo menos una vez al año.

Las Cooperativas Nacionales, realizan sus Asambleas Ordinarias dentro de los doce meses; y las Extraordinarias al igual que las Federaciones, cada vez que sea necesario tratar algún tema específico.

Una de las Cooperativas Nacionales (COFAC) realiza sus Asambleas en Montevideo; la otra en cambio (ACAC), en su sede central en el departamento de Paysandú (ver cuadro II.c).

En general podemos decir, que en la totalidad de las estructuras estudiadas, las Asambleas Ordinarias son realizadas una vez al año por estatuto; algunas de ellas a su vez realizan Asambleas Extraordinarias que en general las realizan cada vez que son convocadas por algún tema importante a tratar.

#### 4. Temas tratados en las Asambleas Ordinarias

Las Centrales Cooperativas tratan en las Asambleas Ordinarias los siguientes temas: memoria, balance, estado de resultados, informes de la Comisión Fiscal, situación patrimonial, distribución de excedentes. Sólo una de ellas (CLU) trata además el tema de la comercialización (ver cuadro III.a).

En la totalidad de las Federaciones, se tratan los mismos temas mencionados anteriormente. Sólo tres de ellas agregan otros de interés: reforma de estatutos, políticas agrarias (ver cuadro III.b).

Iguales temas tratan las Cooperativas Nacionales: memoria, balance, estado de resultados, informes de la Comisión Fiscal, situación patrimonial, distribución de excedentes. Una de ellas (COFAC) trata además el tema de la designación de los miembros para las distintas comisiones (ver cuadro III.c).

Podemos destacar que las distintas estructuras de integración tratan iguales temas en las Asambleas Ordinarias, hecho que puede relacionarse a que están establecidos en los estatutos como temas obligatorios a ser tratados.



##### 5. Frecuencia de reunión del Consejo Directivo o de Administración

El Consejo Directivo (C.D.) es el órgano que se encarga de administrar, resolver y ejecutar todo aquello que no está expresamente reservado a la Asamblea.

Lo integra un número de miembros y suplentes de acuerdo al reglamento de cada estructura; permaneciendo y renovándose en el cargo de acuerdo al período establecido.

En las Centrales Cooperativas el Consejo Directivo tienen un funcionamiento semanal; integrado por 5 miembros, asistiendo la totalidad de ellos a sus reuniones.

Podemos decir que las Centrales tienen una alta asistencia de sus miembros a las reuniones de C.D., de acuerdo a los porcentajes establecidos para medir la asistencia a las Asambleas en el cuadro I. (ver cuadro IV. a).

En cuatro de las Federaciones, el C.D. tiene un funcionamiento mensual. El número de integrantes varía en cada una de ellas, asistiendo la totalidad a sus reuniones.

En dos de las Federaciones, la asistencia es media, de los integrantes a las reuniones semanal del C.D. (ver cuadro IV. b).

En la totalidad de Cooperativas Nacionales, el C.D. tiene un funcionamiento mensual; integrado en una de ellas (ACAC) por 9 miembros, asistiendo la totalidad a las reuniones. En la otra Cooperativa (COFAC) el C.D. está integrado por 37 miembros, asistiendo a las reuniones el 89%.

Podemos destacar que la totalidad de las Cooperativas Nacionales tienen una asistencia alta de sus miembros a las reuniones del C.D. (ver cuadro IV. c).

## 6. Temas tratados en el Consejo Directivo:

En las Centrales Cooperativas el C.D. trata los siguientes temas: administración, convocar a la Asamblea General, resolver y ejecutar todo lo que no resuelva la Asamblea General (ver cuadro V.a).

En las Federaciones y Cooperativas Nacionales el C.D. trata los siguientes temas: administración, balance, memoria, presupuesto, convocar a la Asamblea General, resolver y ejecutar todo lo que no resuelva la Asamblea (ver cuadro V b y c).

Dos de las Federaciones trata además otros temas de interés: aprobar planes de desarrollo, programas generales, nombrar miembros para Comisiones, comercialización (ver cuadro V.b).

Una de las Cooperativas Nacionales agrega: el nombrar y remover empleados (ver cuadro V.c).

Podemos decir, que en la mayoría de las estructuras, los temas tratados por el C.D. son los mismos, quizás esto sea debido a que son temas a tratarse por estatuto.

## 7. Funcionamiento de la Comisión Fiscal

La Comisión Fiscal (C.F.) cumple en las distintas estructuras funciones de contralor, teniendo acceso a estos efectos a toda documentación y contabilidad de la cooperativa. Informa anualmente a la Asamblea sobre la memoria, balance, estado de resultados y en general sobre la gestión del Consejo Directivo o de Administración.

El número de integrantes y permanencia en los cargos varían de acuerdo a los reglamentos de cada estructura.

En las Centrales Cooperativas la C.F. tiene un funcionamiento mensual, integrada por tres miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones. Podemos decir que en ambas Centrales existe una alta asistencia de los miembros a las reuniones (ver cuadro VI.a).

Seis de las Federaciones, presenta un funcionamiento mensual de la C.F.; estando la mayoría de ellas integrada por tres miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones. En una de las Federaciones la comisión tiene un funcionamiento trimestral, integrada por tres miembros, asistiendo a sus reuniones sólo el 33% (ver cuadro VI.b).

En las Cooperativas Nacionales, la C.F. tiene un funcionamiento semanal, integrada por tres miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones (ver cuadro VI.c).

En general, podemos decir, que las distintas estructuras se caracterizan por tener una asistencia alta de sus miembros a las reuniones de la C.F.-

#### 8. Comisiones y Comités

Las Comisiones están integradas por un conjunto de personas delegadas por otras, se les da orden y facultad para que ejecute alguna función o encargo.

Los comités están formados por un grupo de personas que se reúnen con objetivos diversos, entre ellos: información, revisión de problemas, reflexión, planificación y sugerencias, planificación y coordinación. Los Comités pueden ser permanentes o temporarios, de acuerdo a la problemática.

En las Centrales Cooperativas existen dos comisiones electoral y regional (ver cuadro VII.a).

En la totalidad de las Federaciones existe comisión electoral; cuatro de ellas tienen comisión de mujer y tres comisión de jóvenes.



034138

En seis de las Federaciones, se han formado otras comisiones de interés de acuerdo a sus características, entre ellas se destacan: comisión de granja, ganadería, tercera edad, fomento, medio ambiente, seguimiento a las cooperativas (ver cuadro VIII.b).

Estas Comisiones no son estatutarias, son creadas por necesidad de tratar algunos temas de interés para los asociados.

En dos de las Federaciones existe comisión de educación y en una de ellas existe un comité de educación (ver cuadro VII.b).

En ambas Cooperativas Nacionales, existe comisión electoral, de la mujer y de educación. Ninguna de ellas ha creado comisión de jóvenes.

Además de estas comisiones existen otros de interés, entre ellos destacamos: comisiones locales, de delegados, administrativa (ver cuadro VII.c).

Es importante destacar que en la mayoría de las estructuras de integración existen comisiones y comités formados; son espacios creados por los propios asociados donde tienen la posibilidad de asistir, tratar temas de interés, relacionarse con el resto de los miembros.

#### 9. Funcionamiento de las Comisiones

En las Centrales Cooperativas, las reuniones de la Comisión Electoral se realizan antes de las elecciones, en ambas está integrada por tres miembros, asistiendo la totalidad a las reuniones.

En una de las Centrales (CLU) las comisiones regionales tienen una frecuencia de reunión quincenal, integrada por tres miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones.

En (CGU) la comisión tiene una frecuencia de reunión mensual, integrada por cinco miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones.

Podemos decir, que en ambas Centrales, los integrantes de las Comisiones tienen una asistencia alta a sus reuniones (ver cuadro VIII.a).

En las Federaciones la comisión electoral, establece sus reuniones con anterioridad a las elecciones. En dos de ellas la Comisión está integrada por cinco miembros, y el resto por tres miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones, lo cual indica una asistencia alta.

En cinco Federaciones la comisión de mujer tiene una frecuencia de reunión que varía de acuerdo a la cooperativa que se trate; asistiendo la totalidad de los miembros a sus reuniones, lo cual nos indica una asistencia alta.

En tres de las Federaciones la comisión de jóvenes, tiene una frecuencia de reunión semanal, quincenal o mensual, dependiendo de la Federación. Asisten en la mayoría de ellas la totalidad de sus.

En las Cooperativas Nacionales la comisión electoral, se reúne con anterioridad a las elecciones. En una de ellas (ACAC) está integrada por cinco miembros, asistiendo la totalidad a las reuniones; en la otra (COFAC) está integrada por tres miembros, asistiendo la totalidad de ellos a sus reuniones.

En ambas Cooperativas la comisión mujer se reúne semanalmente. En una de las cooperativas está integrada por cinco miembros (ACAC), en la otra (COFAC) por siete miembros; asistiendo en ambas Cooperativas la totalidad a ellos a sus reuniones.

Sólo en una de las Cooperativas Nacionales la Comisión de Educación tiene una frecuencia de reunión semanal, integrada por cinco miembros asistiendo la totalidad a sus reuniones.

Las comisiones locales y de delegados, están integradas por cinco y siete miembros respectivamente, con una frecuencia de reunión quincenal.

Sólo en una de ellas (COFAC) tiene comisión administrativa, con una frecuencia de reunión semanal, integrada por siete miembros asistiendo la totalidad a sus reuniones.

Podemos decir que en general ambas Cooperativas Nacionales, tienen una frecuencia de reunión semanal, con una asistencia alta de sus miembros a las reuniones de las distintas comisiones (ver cuadro VIII.c).

#### 10. Funcionamiento de los Comités

En las Centrales de Cooperativas no existen Comité (ver cuadro IX.a).

Sólo una de las Federaciones, tiene comité ejecutivo, de crédito y educación; con una frecuencia de reunión semanal, mensual y trimestral respectivamente.

Están integrados por cinco y diez miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones (ver cuadro IX.b).

En ambas Cooperativas Nacionales existen Comité de crédito integrado por tres y cinco miembros, asistiendo la totalidad a sus reuniones semanales.

Una de ellas (COFAC) tiene además otros comités: de fomento, educación e integración cooperativa. Cada uno de ellos integrado por 37 miembros, con una frecuencia de reuniones semanal, asistiendo la mayoría a sus reuniones (ver cuadro IX.c).

## 11. Funcionamiento de los Plenarios

Se entiende por Plenario el ámbito donde participan todos los miembros sin excepción alguna.

En ambas Centrales Cooperativas, los plenarios se realizan cada tres meses, asistiendo a las reuniones un número mayor al 83% de las cooperativas socias, lo cual nos indica una asistencia alta. En una de las Centrales (CLU) el número de integrantes que asisten a los Plenarios: "...depende de la época que se realicen y los temas que se traten..." (Ing. Diego Sabedra, dirigente de CLU). Esta Central prefiere realizar plenarios ya que no tienen la formalidad de una Asamblea pero en realidad es como si lo fueran, ya que asisten todas las cooperativas socias.

En CGU, la asistencia de sus asociados a los plenarios es alta ya que: " se tratan los temas que interesa a los productores..." (Sr. García Otegui, Presidente de CGU).

Los temas que tratan ambas Centrales en las reuniones plenarias son: liquidaciones, políticas de captación, comercialización (ver cuadro X.a).

Cinco de las Federaciones realizan plenarios, tendiendo un funcionamiento tres de ellas cuatrimestral, una trimestral y en el resto anual. Dos de las Federaciones tienen una asistencia alta a las reuniones (mayor del 80%), una tiene asistencia media y el resto tiene una asistencia baja a los plenarios (ver cuadro X.b).

Ambas de las Cooperativas Nacionales realizan plenarios, una de ellas (COFAC) los realiza trimestralmente, la otra (ACAC) en cambio una vez por año. Los temas que se tratan en las reuniones son de interés general (ver cuadro X.c).

Podemos decir, que en ambas Cooperativas la asistencia de los socios directos a las reuniones de plenarios es baja (menor del 1%). Los delegados de ambas Cooperativas, en cambio, tienen una asistencia alta a las reuniones (mayor del 80%).

En general podemos destacar que en la mayoría de las estructuras analizadas, los Plenarios no son estatutarios y tienen la posibilidad de asistir la totalidad de los asociados.

## 12. Comisión de Educación

En las Centrales Cooperativas no existe comisión de educación (ver cuadro XI.a).

Dos de las Federaciones tienen comisión de educación, con una frecuencia de reunión quincenal y mensual. En ambas Federaciones, las comisiones están integradas por diez miembros (ver cuadro XI.b).

Los dirigentes de ambas Federaciones, destacaron la importancia de la educación de los asociados, la consideran importante, fundamental para que todo marche bien en el cooperativismo.

En una de las Cooperativas Nacionales, existe comisión de educación, teniendo un funcionamiento semanal, integrada por cinco miembros (ver cuadro XI.c).

En la mayoría de las estructuras, la Comisión Educación no es estatutaria, sólo en una de ellas (ACAC) que sí lo es.

## 13. Cursos de Capacitación

En las Centrales Cooperativas se realizan cursos de capacitación anuales; los temas que tratan fundamentalmente son: gestión de empresas y producción.

Los cursos son dictados en ambas Centrales a los dirigentes, sólo en una de ellas a sus asociados (ver cuadro XII.a).



Cinco de las Federaciones realizan cursos de capacitación anuales; son tratados los siguientes temas: gestión de empresas, relaciones laborales, administración, identidad cooperativa, marketing, ventas, estatutos.

En tres de ellas se trata el tema de gestión de empresas, ya que es un tema que preocupa a los dirigentes de las cooperativas fundamentalmente a las de producción, agrarias y rurales.

En cuatro de las Federaciones los cursos están orientados a los dirigentes y futuros dirigentes; en tres de ellas a los asociados y sólo en una a los funcionarios y jóvenes cooperativistas (ver cuadro XII.b).

Ambas Cooperativas Nacionales, realizan cursos de capacitación anuales; orientados a dirigentes y futuros dirigentes, los temas que se tratan son: gestión, marketing, relaciones interinstitucionales, principios cooperativos (ver cuadro XII.c).

En general podemos decir, que en la mayoría de las estructuras se realizan cursos anuales de capacitación y estos son dictados preferentemente a los dirigentes y futuros dirigentes. La mayoría de los entrevistados coincidieron: "...para el buen manejo de la Cooperativa es importante que los dirigentes y futuros dirigentes reciban cursos de capacitación..."; "...la clave para que todo marche bien en el cooperativismo es la educación" (Sr. Fatoruso, secretario de FUCAC).

## Participación económica de los socios

### 1. Forma de aportar el capital y distribución del excedente

En una de las Centrales (CGU) los asociados realizan el aporte del capital a partir de retenerles una parte de sus pagos; en la otra (CGU) en cambio, se les retiene el 1% de las transacciones que la cooperativa primaria realiza con la central.

En ambas centrales se genera excedente, que es distribuido de la siguiente manera: 15% para un fondo de reserva, un 5% para capacitación cooperativa y el resto se consulta a la Asamblea de socios que hacer con el (ver cuadro XIII.a).

En las Federaciones, el aporte económico de las cooperativas asociadas se realiza por medio de cuotas mensuales.

En cinco de las Federaciones se genera excedente, distribuido de la siguiente manera: un porcentaje para fondo de reserva, capacitación cooperativa y el resto se consulta en Asamblea de socios a que destinarlo. Los porcentajes varían de acuerdo al estatuto de cada una de las Federaciones (ver cuadro XIII.b).

En las Cooperativas Nacionales el aporte de capital se realiza por medio de cuotas mensuales al igual que en las Centrales y Federaciones.

En ambas Cooperativas se genera excedente, distribuido un porcentaje para un fondo de educación, de reserva y el resto es resuelto en Asamblea de socios (interés a las partes sociales, distribución entre los socios, fines sociales). Los porcentajes varían según el estatuto de cada Cooperativas (ver cuadro XIII.c).

Podemos decir que en la totalidad de las estructuras de integración analizadas, el excedente, es distribuido entre los asociados en efectivo, servicios o especie; y se consulta como distribuir el sobrante en Asamblea de socios.

### Otros ámbitos de participación

En las Centrales Cooperativas existen otros espacios donde los asociados pueden asistir. La CLU realiza jornadas con los productores todos los años, que consiste en charlas informales con los productores, es un espacio donde pueden hacer preguntas, evacuar dudas, informarse, intercambiar ideas con funcionarios y miembros del Consejo Directivo.

Esta Central a su vez realiza visitas a cada una de las cooperativas para entregarles la liquidaciones de sus ventas; explicándoles a los productores el precio que se obtuvo por la lana, situación del mercado, dificultades que hubieron, entre otros. (ver cuadro XIV.a).

La otra Central (CGU) realiza solamente Plenarios.

Podemos destacar que sólo una de las Centrales tiene otros espacios además de los formales, donde los asociados tienen oportunidad de comunicarse, tener una relación más directa "cara a cara", entre ellos y los directivos.

Cuatro de las Federaciones realizan encuentros; existiendo otros espacios creados por interés, específicos de cada una de las Federaciones a destacar: inauguraciones de las cooperativas, mesas de cooperativas, asambleas locales.

Podemos decir que el 57% de las Federaciones tienen otros espacios además de los estatutarios, para establecer una mayor comunicación con los asociados, una relación más directa (ver cuadro XIV.b).

Una de las Cooperativas Nacionales realiza jornadas informativas para los socios, en las distintas localidades, teniendo una asistencia baja (menor del 1%) de los socios directos (personas físicas). Las jornadas son abiertas, dirigidas a todos sus socios, donde se realizan charlas, exposiciones, se pasan videos, etc (ver cuadro XIV.c).

Podemos decir que los socios directos de ambas Cooperativas Nacionales no participan en estos espacios abiertos, "...sólo vienen en busca de el servicio y nada más..." (Sr. Domingo Bendivil, Secretario ACAC).

En general, podemos decir que en las Centrales y Federaciones los asociados asisten a este tipo de espacios, les interesa mucho más este tipo de encuentros informales "...muchas veces las personas asisten más a las actividades informales que a las formales, yo estoy seguro de eso..."(Sr. Marsarolli, Presidente de CNFR).

En base al análisis realizado, de la participación real de los socios en las distintas estructuras; se destacan las siguientes conclusiones.

**1era. conclusión:** Se ha extendido la práctica de integración en el Uruguay; son muchas las cooperativas de primer grado que se unen para afrontar la competencia en el mercado. La integración es una respuesta en busca de mejorar sus servicios.

**2da. conclusión:** A nivel de las estructuras de integración podemos destacar que se mantienen los principios básicos del cooperativismo: adhesión voluntaria y abierta, participación económica de los miembros y control democrático. Este principio de "un hombre un voto" ha debido adaptarse en las estructuras, funcionando con delegados o representantes de los socios de base.

**3ra. conclusión:** Se constata que en las estructuras de integración, los órganos tradicionales (Asamblea General, Consejo Directivo, Comisión Fiscal) de dirección y participación de las cooperativas de primer grado, son insuficientes y es por esta razón que dichas estructuras han debido crear por estatuto o de una manera informal otras instancias de participación de sus asociados (plenarios, comisiones, encuentros, jornadas, etc).

**4ta. conclusión:** Las características e intensidad de la participación varía de acuerdo a la estructura que analicemos, son diferentes en cada una de ellas.

En las Centrales existe alta participación de los asociados tanto en las instancias formales (Asambleas Ordinarias y Extraordinarias) como en otras actividades (plenarios, comisiones, etc).

Se busca que los asociados estén cerca de las actividades que se realizan en la organización: "...los productores son nuestros clientes, si ellos no existen la Central desaparece, porque la Central la forman ellos" (Ing. Diego Sabedra CLU).

En la mayoría de las Federaciones la participación en las instancias formales es alta, al igual que en otras actividades (jornadas, encuentros, entre otros).

En las Cooperativas Nacionales la participación de los delegados en ambos tipos de instancias y actividades es alta. Se hace notar que los socios directos, (personas físicas) participan en un pequeño número (menor del 1% de los asociados).

En estas Cooperativas son escasos los espacios creados para que los socios participen directamente; sólo ACAC realiza jornadas informativas y plenarios.

**5ta. conclusión:** Con respecto a la intensidad en la participación, se observa a medida que aumenta el número de asociados de las distintas estructuras, la participación de las personas físicas involucradas se hace proporcionalmente menor.

Se considera que en las Centrales y Federaciones los socios (personas físicas) presentan un mayor interés por participar. En las cooperativas son mayores las interacciones y relaciones entre los socios, ya que éstas son para ellos "una forma de vida", formando un grupo buscan satisfacer algunas necesidades básicas: consumo, producción, vivienda, entre otras.

En las Cooperativas Nacionales esto no ocurre, los socios se caracterizan por mantener una relación individual e impersonal entre ellos; para ellos el cooperativismo es "una herramienta" que sólo utilizan en un determinado momento.

**6ta. conclusión:** En las tres estructuras existe una baja participación de la mujer y de los jóvenes. Las Comisiones de mujer y jóvenes casi no existen y tienen un funcionamiento irregular.

La figura de la mujer está ausente en ambas Centrales, (probablemente la actividad agrícola ganadera, aún desarrollada mayoritariamente por hombres, permite explicar esta situación); comienza a aparecer en las Federaciones; y en las Cooperativas Nacionales existen mujeres hasta en cargos directivos.

Los jóvenes representan un bajo porcentaje en las tres estructuras. En general los directivos son personas adultas, hombres mayores de 40 años.

La Confederación Uruguaya de Cooperativas - cooperativa de tercer grado - que nuclea a todas las cooperativas de segundo grado del país y CAF están realizando esfuerzos para capacitar a jóvenes dirigentes. Consideran que las Cooperativas en el futuro no van a tener directivos y esto sería un problema grave, ya que corren el riesgo de que desaparezcan.

**7ma. conclusión:** A excepción de las Cooperativas Nacionales y dos de las Federaciones las otras estructuras de integración no tienen comisión de educación. Quizás estas estructuras solo conciben la educación cooperativa a nivel de los asociados y no se preocupan por la formación cooperativa de sus dirigentes.

En la mayoría de ellas se realizan cursos técnicos de capacitación para dirigentes o futuros dirigentes.

**8va. conclusión:** En general podemos destacar, que los asociados de las Centrales, Federaciones y Cooperativas Nacionales contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital. Los asociados participan de la distribución económica, el excedente es distribuido en servicios o especie.

Como Trabajadora Social, cuál podría ser nuestro aporte profesional para el desarrollo de la participación en estas estructuras de integración ?. En respuesta a esta interrogante quiero humildemente aportar algunas reflexiones.

Detectamos la necesidad de **crear espacios de participación**, principalmente informales (encuentros, jornadas, campeonatos), ya que hemos visto que los socios asisten más a este tipo de actividades donde pueden mantener una relación más directa, cercana a la organización que los agrupa.

Es importante la creación de estos espacios fundamentalmente en las estructuras donde tienen baja participación: en algunas de las Federaciones y en ambas Cooperativas Nacionales. En éstas últimas debiera lograrse que los socios no sólo se interesen por los servicios prestados, sino de acuerdo a sus características particulares brindar otros servicios más allá de una baja tasa de interés.

Creemos necesario **ampliar la educación a todos los socios**, en algunas estructuras el presupuesto no cubre la capacitación de todos los miembros, por ello, son brindados a un sector de las estructuras: los dirigentes.

Deberían de focalizarse dichos cursos fundamentalmente a los jóvenes - de ésta manera en el futuro tendremos jóvenes dirigentes en las cooperativas - y específicamente a los dirigentes en los temas relativos al funcionamiento específico de esta organización de gran dimensión. De modo que los delegados no actúen en contradicción entre las estructuras de integración y las unidades primarias .

Además en las diferentes estructuras sería importante destinar un mayor porcentaje del presupuesto de capacitación ya que sólo se asigna el 5% de los excedentes.



Consideramos importante *tratar los temas de mayor interés* para los asociados, tanto en las actividades formales como en las informales.

Pueden utilizarse distintos mecanismos para obtener información acerca de los temas de mayor interés por medio de encuestas, reuniones en las distintas cooperativas, entre otros.

De los datos obtenidos destacamos: "... los socios participan, en aquellas cosas que les interesa, preocupa...", "... cuando un problema los afecta todos participan, asisten a las reuniones; después desaparecen hasta que otro problema los afecte..." (Sr. Castellanos, Secretario de FECOVI).

Es importante que las distintas estructuras busquen de acuerdo a sus características específicas, mecanismos para que los asociados logren mayor participación.

Con respecto a las actividades, consideramos que sería importante *tratar de realizarlas en distintos lugares*. En la mayoría de las estructuras de integración las actividades son realizadas en Montevideo; lo que trae en algunos casos como consecuencias la baja participación de los asociados. Algunos de ellos son trabajadores del interior del país; dificultándose desplazarse por costos, dejar sus trabajo, entre otros.

De la misma forma, los cursos de capacitación deberían ser brindados en las regiones con menores posibilidades de acceso.

En relación a la *organización interna en las estructuras*, quizás la baja participación que existe en algunas de las Federaciones y en las Cooperativas Nacionales sea consecuencia de como está estructurada la organización. En algunas de ellas quizás se haya desplazado la toma de decisiones hacia centros que están alejados de los miembros, ya sea geográficamente o desde el punto de vista de la comprensión de los temas.

Consideramos importante que las estructuras *logren integrar a las mujeres y jóvenes*, principalmente en ambas Centrales y algunas de las Federaciones.

Importante y renovadores aportes pueden realizar las mujeres, ellas son mano de obra en algunas de las cooperativas; conocen el funcionamiento de su cooperativa: "...nadie conoce tan bien la organización como el propio trabajador..." (Gerardo Montero, secretario de FCPU).

Existen ciertas condiciones para una participación eficaz, provenientes principalmente de dos fuentes: de los asociados que deseen participar y la organización, que busque esa participación como forma de funcionamiento.

Le corresponde a las Centrales, Federaciones y Cooperativas Nacionales incentivar, mantener y hacer efectiva la participación. No puede haber participación allí donde no se crea que pueda haber aportes por parte de todos, en los intercambios de ideas y opiniones.

Una comunicación directa entre las estructuras de integración y sus asociados permite realizar un análisis completo de las diversas soluciones posibles al problema y permite tomar decisiones más claras y principalmente entre todos.

*ANEXOS*

## PAUTA DE ENTREVISTA

### 1) **Asambleas Ordinarias y Extraordinarias**

- a) frecuencia de reuniones de las asambleas
- b) cuántos socios asisten a las asambleas?
- c) cuántos de ellos hacen uso de la palabra?
- d) cuántos de ellos son hombres, mujeres, jóvenes?
- e) qué temas importantes son tratados?
- f) cuántos de ellos son tratados realmente?

### 2) **Consejo Directivo**

- a) frecuencia de reunión del C.D.
- b) número de intergrantes del C.D.?
- c) cuántos asisten a las reuniones?
- d) qué temas son tratados?

### 3) **Comisión Fiscal**

- a) frecuencia de reunión de la C.F.
- b) número de integrantes de la C.F.
- c) cuántos asisten a las reuniones?
- d) qué temas son tratados?

### 4) **Comisiones y Comites**

- a) son estatutarios?
- b) frecuencia de reuniones?
- c) número de integrantes?
- d) cuántos asisten a las reuniones?
- e) qué temas son tratados?

### 5) **Plenarios**

- a) asisten los socios?
- b) cuántos de ellos lo hacen ?
- c) asisten Hombres, Mujeres y jóvenes?
- d) las familias participan o no de estas actividades?

### 6) **Educación de los cooperativistas**

- a) existe comisión de educación?
- b) número de integrantes ?
- c) realizan cursos de capacitación?
- d) a quienes son dirigidos estos cursos?
- e) que temas tratan en estos cursos?

**7) Participación económica**

- a) como se realiza el aporte del capital?
- b) se generan excedentes
- c) el excedente es retornado o no a los socios?
- d) se consulta a los socios que hacer con el ?

*CUADROS*

CUADRO I. ASISTENCIA A LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS

Cuadro I.a

| CENTRALES COOPERATIVAS | NUMERO DE SOCIOS | ASISTENCIA A LAS ASAMBLEAS |                 | TOMAN LA PALABRA EN LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS |
|------------------------|------------------|----------------------------|-----------------|--|
|                        |                  | ORDINARIAS                 | EXTRAORDINARIAS |  |
| Central Lanera         | 30               | alta (100%)                | N.R.            | alto (95%)                                   |
| Central de Granos      | 25               | alta (80%)                 | N.R.            | alto (90%)                                   |

Cuadro I.b

| FEDERACIONES COOPERATIVAS | NUMERO DE SOCIOS | ASISTENCIA A LAS ASAMBLEAS |                 | TOMAN LA PALABRA EN LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS |
|---------------------------|------------------|----------------------------|-----------------|--|
|                           |                  | ORDINARIAS                 | EXTRAORDINARIAS |  |
| CAF                       | 70               | alta (80%)                 | media (60%)     | alto (80%)                                   |
| FCPU                      | 85               | alta (80%)                 | media (70%)     | alto (90%)                                   |
| FUCC                      | 17               | alta (100%)                | N.R.            | alto (100%)                                  |
| FUCAC                     | 13               | alta (100%)                | alta (90%)      | alto (100%)                                  |
| FECovi                    | 55               | baja (40%)                 | N.R.            | medio (50%)                                  |
| FUCVAM                    | 300              | alta (90%)                 | alta (90%)      | alto (95%)                                   |
| CNFR                      | 130              | media (60%)                | baja (50%)      | alto (80%)                                   |

Cuadro I.c

| COOPERATIVAS NACIONALES | NUMERO DE SOCIOS | ASISTENCIA A LAS ASAMBLEAS |                 | TOMAN LA PALABRA EN LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS |
|-------------------------|------------------|----------------------------|-----------------|--|
|                         |                  | ORDINARIAS                 | EXTRAORDINARIAS |  |
| ACAC                    | 100              | alta (90%)                 | alta (90%)      | medio (70%)                                  |
| COFAC                   | 105              | alta (100%)                | alta (100%)     | medio (60%)                                  |

N.R.: no realizan

más 80% - asistencia alta  
55% y 79% - asistencia media  
menos 55% - asistencia baja

más 75% - toma de la palabra alto  
55% y 74% - toma de la palabra medio  
menos 45% - toma de la palabra bajo

CUADRO II. FRECUENCIA Y LUGAR DE REUNION DE LAS ASAMBLEAS

Cuadro II.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | ASAMBLEAS              |                        | LUGAR DONDE REALIZAN<br>LAS ASAMBLEAS |
|---------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------------|
|                           | ORDINARIAS             | EXTRAORDINARIAS        |                                       |
|                           | dentro de los 12 meses | dentro de los 12 meses |                                       |
| Central Lanera            | Si                     | No                     | Montevideo                            |
| Central de Granos         | Si                     | No                     | Montevideo                            |

Cuadro II.b

| FEDERACIONES<br>DE COOPERATIVAS | ASAMBLEAS              |                        | LUGAR DONDE REALIZAN<br>LAS ASAMBLEAS |
|---------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------------|
|                                 | ORDINARIAS             | EXTRAORDINARIAS        |                                       |
|                                 | dentro de los 12 meses | dentro de los 12 meses |                                       |
| CAF                             | Si                     | No                     | Montevideo                            |
| FCPU                            | Si                     | Si                     | Montevideo                            |
| FUCC                            | Si                     | N.R.                   | Montevideo                            |
| FUCAC                           | Si                     | Si                     | Montevideo                            |
| FFCOVI                          | Si                     | No                     | Montevideo                            |
| FUCVAM                          | Si                     | Si                     | Montevideo                            |
| CNFR                            | Si                     | No                     | Montevideo                            |

Cuadro II.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | ASAMBLEAS              |                        | LUGAR DONDE REALIZAN<br>LAS ASAMBLEAS |
|----------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------------|
|                            | ORDINARIAS             | EXTRAORDINARIAS        |                                       |
|                            | dentro de los 12 meses | dentro de los 12 meses |                                       |
| ACAC                       | Si                     | No                     | Paysandú                              |
| COFAC                      | Si                     | No                     | Montevideo                            |

N.R: no realizan



CUADRO III. TEMAS TRATADOS EN LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS

Cuadro III.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | TEMAS TRATADOS   |   |                            |             |                           |
|---------------------------|------------------|---|----------------------------|-------------|---------------------------|
|                           | memoria del C.D. | balance, estado resultados<br>informes C.F., situación<br>patrimonial, distribución de<br>excedente | elección de<br>autoridades | presupuesto | otros temas<br>de interés |
| Central Lanera            | Si               | Si  | Si                         | Si          | comercializ.(1)           |
| Central de Granos         | Si               | Si  | Si                         | Si          | N.T.                      |

Cuadro III.b

| FEDERACIONES<br>COOPERATIVAS | TEMAS TRATADOS   |   |                            |             |                           |
|------------------------------|------------------|---|----------------------------|-------------|---------------------------|
|                              | memoria del C.D. | balance, estado resultados<br>informes C.F., situación<br>patrimonial, distribución de<br>excedente | elección de<br>autoridades | presupuesto | otros temas<br>de interés |
| CAF                          | Si               | Si  | Si                         | Si          | N.T.                      |
| FCPU                         | Si               | Si  | Si                         | Si          | N.T.                      |
| FUCC                         | Si               | Si  | Si                         | Si          | N.T.                      |
| FUCAC                        | Si               | Si  | Si                         | Si          | N.T.                      |
| FECovi                       | Si               | Si  | Si                         | Si          | - BHU, IMM                |
| FUCVAM                       | Si               | Si  | Si                         | Si          | - reforma de<br>estatutos |
| CNFR                         | Si               | Si  | Si                         | Si          | N.T.                      |

(1) comercialización

N.T. = no tratan

CUADRO III. TEMAS TRATADOS EN LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS

Cuadro III.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | TEMAS TRATADOS   |  |                            |             |  |
|----------------------------|------------------|--|----------------------------|-------------|--|
|                            | memoria del C.D. | balance, estado resultados<br>informes C.F., situación<br>patrimonial, distribución de<br>excedentes | elección de<br>autoridades | presupuesto | otros temas<br>de interés                    |
| ACAC                       | Si               | Si   | Si                         | Si          | N.T.   |
| COFAC                      | Si               | Si   | Si                         | Si          | -designación<br>de miembros<br>de comisiones |

N.T. = no tratan

CUADRO IV. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO

Cuadro IV.a

| CENTRALES COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| Central Lanera         | S                       | 5                     | 5  |
| Central de Granos      | S                       | 5                     | 5  |

Cuadro IV.b

| FEDERACIONES COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| CAF                       | M                       | 9                     | 9  |
| FCPU                      | S                       | 5                     | 5  |
| FUCC                      | M                       | 17                    | 17   |
| FUCAC                     | S                       | 9                     | 9  |
| FECovi                    | S                       | 5                     | 3  |
| FUCVAM                    | M                       | 7                     | 7  |
| CNFR                      | M                       | 21                    | 15   |

Cuadro IV.c

| COOPERATIVAS NACIONALES | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| ACAC                    | M                       | 9                     | 9  |
| COFAC                   | M                       | 37                    | 33   |

S= semanal  
M= mensual

CUADRO V. TEMAS TRATADOS POR EL CONSEJO DIRECTIVO

Cuadro V.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | administración | balance, memoria,<br>presupuesto | convocar a la<br>Asamblea General | otros temas de<br>interés  |
|---------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|
| Central Lanera            | Si             | No                               | Si                                | - resolver y ejecutar<br>todo lo que no<br>resuelva la Asamblea G. |
| Central de Granos         | Si             | No                               | Si                                | - resolver y ejecutar<br>todo lo que no resuelva<br>la Asamblea G. |

Cuadro V.b

| FEDERACIONES<br>COOPERATIVAS | administración | balance, memoria,<br>presupuesto | convocar a la<br>Asamblea General | otros temas de<br>interés  |
|------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|
| CAF                          | Si             | Si                               | Si                                | - resolver y ejecutar<br>todo lo que no resuelva<br>la Asamblea G.                       |
| FCPU                         | Si             | Si                               | Si                                | - comercialización<br>- resolver y ejecutar<br>todo lo que no resuelva<br>la Asamblea G. |
| FUCC                         | Si             | Si                               | Si                                | N.T.   |
| FUCAC                        | Si             | Si                               | Si                                | - aprobar planes de<br>desarrollo, programas<br>generales<br>- nombrar Comisiones        |
| FECovi                       | Si             | Si                               | Si                                | - resolver y ejecutar<br>todo lo que no resuelva<br>la Asamblea G.                       |
| FUCVAM                       | Si             | Si                               | Si                                | - resolver y ejecutar<br>todo lo que no resuelva<br>la Asamblea G.                       |
| CNFR                         | Si             | Si                               | Si                                | - resolver y ejecutar<br>todo lo que no resuelva<br>la Asamblea G.                       |

N.T. = no tratan

CUADRO V. TEMAS TRATADOS POR EL CONSEJO DIRECTIVO .

Cuadro V.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | administración | balance, memoria,<br>presupuesto | convocar a la<br>Asamblea General | otros temas de<br>interés  |
|----------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|
| ACAC                       | Si             | Si                               | Si                                | N.T.   |
| COFAC                      | Si             | Si                               | Si                                | - nombrar y remover<br>empleados<br>- resolver y ejecutar<br>todo lo que no<br>resuelva la Asamblea G. |

N.T. = no tratan

CUADRO VI. FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION FISCAL

Cuadro VI.a

| CENTRALES COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| Central Lanera         | M                       | 3                     | 3  |
| Central de Granos      | M                       | 3                     | 3  |

Cuadro VI.b

| FEDERACIONES COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| CAF                       | M                       | 3                     | 3  |
| FOPU                      | M                       | 3                     | 3  |
| FUCC                      | M                       | 5                     | 5  |
| FUCAC                     | M                       | 3                     | 3  |
| FECovi                    | T                       | 3                     | 1  |
| FUCVAM                    | M                       | 3                     | 3  |
| CNFR                      | M                       | 3                     | 3  |

Cuadro VI.c

| COOPERATIVAS NACIONALES | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| ACAC                    | S                       | 3                     | 3  |
| COFAC                   | S                       | 3                     | 3  |

S= semanal  
M= mensual  
T= trimestral

CUADRO VII. COMISIONES Y COMITES

Cuadro VII.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | COMISIONES |       |         |           |                   | COMITES |
|---------------------------|------------|-------|---------|-----------|-------------------|---------|
|                           | electoral  | mujer | jóvenes | educación | otras de interés  |         |
| Central Lanera            | Si (P.E.)  | No    | No      | No        | regionales (P.E.) | N.T.    |
| Central de Granos         | Si (P.E.)  | No    | No      | No        | regionales (P.E.) | N.T.    |

Cuadro VII.b

| FEDERACIONES<br>COOPERATIVAS | COMISIONES |           |           |           |  | COMITES                             |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|--|-------------------------------------|
|                              | electoral  | mujer     | jóvenes   | educación | otras de interés   |                                     |
| CAF                          | Si (P.E.)  | Si (N.E.) | Si (N.E.) | No        | -ganadería (N.E.)<br>-seguimiento de cada<br>coop.(N.E.) | N.T.<br>N.T.                        |
| FCPU                         | No         | Si (N.E.) | No        | No        | -medio ambiente (N.E.)                                   | N.T.                                |
| FUCC                         | No         | Si (N.E.) | Si (N.E.) | No        | -tercera edad (N.E.)                                     | -ejecutivo (N.E.)                   |
| FUCAC                        | Si (P.E.)  | No        | No        | No        | N.T.   | -educación (N.E.)<br>crédito (N.E.) |
| FECovi                       | Si (P.E.)  | No        | No        | No        | -fomento (P.E.)<br>-medio ambiente (N.E.)                | N.T.<br>N.T.                        |
| FUCVAM                       | Si (P.E.)  | No        | No        | No        | -fomento (P.E.)  | N.T.                                |
| CNFR                         | Si (P.E.)  | Si (N.E.) | Si (N.E.) | No        | -granja (N.E.)<br>-ganadería (N.E.)                      | N.T.<br>N.T.                        |

N.E. = no estatutaria

P.E. = por estatuto

N.T. = no tienen

CUADRO VII. COMISIONES Y COMITES

Cuadro VII.c

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | COMISIONES |           |         |           |                                      | COMITES   |
|---------------------------|------------|-----------|---------|-----------|--------------------------------------|---|
|                           | electoral  | mujer     | jóvenes | educación | otras de interés                     |   |
| ACAC                      | Si (P.E.)  | Si (N.E.) | No      | Si (N.E.) | -locales (P.E.)<br>-delegados (P.E.) | -crédito (P.E.)   |
| COFAC                     | Si (P.E.)  | Si (N.E.) | No      | No        | -administrativa (N.E.)               | -educación (P.E.)<br>-crédito (P.E.)<br>-fomento (P.E.)<br>-integración coop.<br>(P.E.) |

P.E. = por estatuto

N.T. = no tienen

N.E. = no estatutaria



CUADRO VIII. FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES

Cuadro VIII.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES |       |         |           |                  | NUMERO DE<br>INTEGRANTES | ASISTEN A LA<br>REUNIONES |
|---------------------------|-------------------------|-------|---------|-----------|------------------|--------------------------|---------------------------|
|                           | electoral               | mujer | jovenes | educación | otras de interés |                          |                           |
| Central Lanera            | S.D.                    | N.C.  | N.C.    | N.C.      |                  | 3                        | 3                         |
| Central de Granos         | S.D.                    | N.C.  | N.C.    | N.C.      | regional (Q)     | 3                        | 3                         |
|                           |                         |       |         |           | regional (M)     | 3                        | 3                         |
|                           |                         |       |         |           |                  | 5                        | 5                         |

Cuadro VIII.b

| FEDERACIONES<br>COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES |       |         |             |                    | NUMERO DE<br>INTEGRANTES | ASISTEN A LA<br>REUNIONES |
|------------------------------|-------------------------|-------|---------|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------------|
|                              | electoral               | mujer | jóvenes | educación   | otras de interés   |                          |                           |
| CAF                          | S.D.                    |       |         |             |                    | 5                        | 5                         |
|                              |                         | M     |         |             |                    | 10                       | 10                        |
|                              |                         |       | M       | N.C.        | N.C.               |                          | 15                        |
| FCPU                         | S.D.                    | S     |         |             |                    | 20                       | 20                        |
|                              |                         |       | N.C.    | N.C.        | medio ambiente (S) | 20                       | 20                        |
| FUCC                         | S.D.                    | Q     |         |             |                    | 15                       | 15                        |
|                              |                         |       | Q       | N.C.        |                    | 12                       | 12                        |
|                              |                         |       |         |             | ejecutivo (S)      | 5                        | 5                         |
| FUCAC                        | S.D.                    | N.C.  | N.C.    | N.C.        | tercera edad (Q)   | 10                       | 10                        |
|                              |                         |       |         |             | N.C.               | 3                        | 3                         |
| FECovi                       | S.D.                    | N.C.  | N.C.    | N.C.        |                    | 3                        | 3                         |
|                              |                         |       |         |             | fomento (M)        | 3                        | 3                         |
|                              |                         |       |         |             | medio ambiente (Q) | 30                       | 25                        |
| FUCVAM                       | S.D.                    | N.C.  | N.C.    | N.C.        |                    | 3                        | 3                         |
|                              |                         | Q     |         |             |                    | 15                       | 15                        |
|                              |                         |       |         | fomento (M) | 7                  | 7                        |                           |
| CNFR                         | S.D.                    |       |         |             |                    | 5                        | 5                         |
|                              |                         | S     |         |             |                    | 10                       | 10                        |
|                              |                         |       | S       | N.C.        |                    | 15                       | 15                        |
|                              |                         |       |         |             | granja (Q)         | 15                       | 15                        |
|                              |                         |       |         |             | ganadería (Q)      | 15                       | 15                        |

S = semanal

Q = quincenal

M = mensual

S.D = sin datos

N.C. = no corresponde

CUADRO VIII. FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES

Cuadro VIII.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | FRECUENCIA DE REUNIONES |       |         |           |                  | NUMERO DE<br>INTEGRANTES | ASISTEN A LA<br>REUNIONES |
|----------------------------|-------------------------|-------|---------|-----------|------------------|--------------------------|---------------------------|
|                            | electoral               | mujer | jóvenes | educación | otras de interés |                          |                           |
| ACAC                       | S.D.                    | S     | N.C.    | S         |                  | 5                        | 5                         |
|                            |                         |       |         |           |                  | 5                        | 5                         |
|                            |                         |       |         |           |                  | 5                        | 5                         |
|                            |                         |       |         |           | locales (Q)      | 7                        | 7                         |
|                            |                         |       |         |           | delegados (Q)    | 5                        | 5                         |
| COFAC                      | S.D.                    | S     | N.C.    | N.C.      |                  | 3                        | 3                         |
|                            |                         |       |         |           |                  | 7                        | 7                         |
|                            |                         |       |         |           | -administrativa  | 5                        | 5                         |

S = semanal

Q = quincenal

M = mensual

S.D = sin datos

N.C. = no corresponde

CUADRO IX. FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES

Cuadro IX.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES |         |         |           |                  | NUMERO DE<br>INTEGRANTES | ASISTEN A LAS<br>REUNIONES |
|---------------------------|-------------------------|---------|---------|-----------|------------------|--------------------------|----------------------------|
|                           | ejecutivo               | crédito | fomento | educación | otros de interés |                          |                            |
| Central Lanera            | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |
| Central de Granos         | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |

Cuadro IX.b

| FEDERACIONES<br>COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES |         |         |           |                  | NUMERO DE<br>INTEGRANTES | ASISTEN A LAS<br>REUNIONES |
|------------------------------|-------------------------|---------|---------|-----------|------------------|--------------------------|----------------------------|
|                              | ejecutivo               | crédito | fomento | educación | otros de interés |                          |                            |
| CAF                          | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |
| FQPU                         | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |
| FUCC                         | S                       | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | 5                        | 5                          |
| FUCAC                        | N.C.                    | T       | N.C.    | M         | N.C.             | 10<br>10                 | 10<br>10                   |
| FECovi                       | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |
| FUCVAM                       | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |
| CNFR                         | N.C.                    | N.C.    | N.C.    | N.C.      | N.C.             | N.C.                     | N.C.                       |

Cuadro IX.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | FRECUENCIA DE REUNIONES |         |         |           |                   | NUMERO DE<br>INTEGRANTES | ASISTEN A LAS<br>REUNIONES |
|----------------------------|-------------------------|---------|---------|-----------|-------------------|--------------------------|----------------------------|
|                            | ejecutivo               | credito | fomento | educación | otros de interés  |                          |                            |
| ACAC                       | N.C.                    | S       | N.C.    | N.C.      | N.C.              | 5                        | 5                          |
| COFAC                      | N.C.                    | S       | S       | S         | integración coop. | 3                        | 3                          |
|                            |                         |         |         |           |                   | 37                       | 30                         |
|                            |                         |         |         |           |                   | 37                       | 25                         |
|                            |                         |         |         |           |                   | 37                       | 30                         |

S= semana;

Q= quincenal

M= mensual

N.C.= no corresponde.

CUADRO X. FUNCIONAMIENTO DE LOS PLENARIOS

Cuadro X.a

| CENTRALES COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES | PROMEDIO DE SOCIOS QUE ASISTEN | TEMAS TRATADOS   | ESTATUTARIOS |
|------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------|
| Central Lanera         | T                       | 25                             | -temas de interés  | Si           |
| Central de Granos      | T                       | 29                             | -liquidaciones<br>-políticas de captación<br>-comercialización | No           |

Cuadro X.b

| FEDERACIONES COOPERATIVAS | FRECUENCIA DE REUNIONES | PROMEDIO DE SOCIOS QUE ASISTEN | TEMAS TRATADOS                              | ESTATUTARIOS |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|---|--------------|
| CAF                       | C                       | 50                             | -temas de interés                           | No           |
| FCPU                      | C                       | 20                             | -temas de interés                           | No           |
| FUCC                      | N.R.                    | N.R.                           | N.R.  | No           |
| FUCAC                     | N.R.                    | N.R.                           | N.R.  | No           |
| FECovi                    | C                       | 17                             | -temas de interés                           | No           |
| FUCVAM                    | T                       | 260                            | -evaluación a coop.<br>-seguimiento a coop. | No           |
| CNER                      | A                       | 104                            | -temas de interés                           | No           |

Cuadro X.c

| COOPERATIVAS NACIONALES | FRECUENCIA DE REUNIONES | PROMEDIO DE SOCIOS QUE ASISTEN | TEMAS TRATADOS    | ESTATUTARIOS |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------|
| ACAC                    | A                       | 300                            | -temas de interés | No           |
| COFAC                   | T                       | 400                            | -temas de interés | No           |

T= trimestral

C= cuatrimestral

A= anual

N.R= no realizan

CUADRO XI.FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION DE EDUCACION

Cuadro XI.a

| CENTRALES COOPERATIVAS | COMISION DE EDUCACION | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | ESTATUTARIA |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|
| Central Lanera         | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |
| Central de Granos      | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |

Cuadro XI.b

| FEDERACIONES COOPERATIVAS | COMISION DE EDUCACION | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | ESTATUTARIA |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|
| CAF                       | Si                    | Q                       | 10                    | No          |
| FCPU                      | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |
| FUCC                      | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |
| FUCAC                     | Si                    | M                       | 10                    | No          |
| FECovi                    | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |
| FUCVAM                    | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |
| CNFR                      | No                    | N.C.                    | N.C.                  | No          |

Cuadro X.c

| COOPERATIVAS NACIONALES | COMISION DE EDUCACION | FRECUENCIA DE REUNIONES | NUMERO DE INTEGRANTES | ESTATUTARIA |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|
| ACAC                    | Si                    | S                       | 5                     | Si          |
| COFAC                   | Si                    | S                       | S.D.                  | Si          |

S= semanal  
 Q= quincenal  
 M= mensual  
 S.D.= sin datos

Cuadro XII: CURSOS DE CAPACITACION

Cuadro XII.a

| CENTRALES COOPERATIVAS | PERIODICIDAD DE LOS CURSOS | TEMAS TRATADOS EN LOS CURSOS | LOS CURSOS SON DIRIGIDOS A: |
|------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Central Lanera         | A                          | -gestión<br>-producción      | personal<br>dirigentes      |
| Central de Granos      | A                          | -gestión<br>-producción      | dirigentes<br>asociados     |

Cuadro XII.b

| FEDERACIONES DE COOPERATIVAS | PERIODICIDAD DE LOS CURSOS | TEMAS TRATADOS EN LOS CURSOS                                  | LOS CURSOS SON DIRIGIDOS A:      |
|------------------------------|----------------------------|---|----------------------------------|
| CAF                          | A                          | -supervivencia y manejo de la organización                    | dirigentes, funcionarios jóvenes |
| FCPU                         | A                          | -gestión empresas<br>-relaciones laborales<br>-administración | dirigentes, cooperativas         |
| FUCC                         | A                          | -administración<br>-contabilidad<br>-identidad coop.          | dirigentes, socios               |
| FUCAC                        | A                          | -marketing<br>-ventas<br>-administración<br>-estatutos        | dirigentes, futuros directivos   |
| FECovi                       | N.R.                       | N.C.  | N.C.                             |
| FUCVAM                       | N.R.                       | N.C.  | N.C.                             |
| CNFR                         | A                          | -gestión de empresas  | productores                      |

A= anuales

N.R.= no realizan

N.C.= no corresponde

Cuadro XII: CURSOS DE CAPACITACION

Cuadro XII.c

| COOPERATIVAS NACIONALES | PERIODICIDAD DE LOS CURSOS | TEMAS TRATADOS EN LOS CURSOS | LOS CURSOS SON DIRIGIDOS A:       |
|-------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| ACAC                    | A                          | -marketing<br>-gestión       | dirigentes. futuros<br>dirigentes |
| COFAC                   | A                          | -marketing<br>-gestión       | dirigentes. futuros<br>dirigentes |

A= anuales

N.R.= no realizan

CUADRO XIII.FORMA DE APORTAR EL CAPITAL Y DISTRIBUCION DEL EXCEDENTE

Cuadro XIII.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | FORMA DE APORTAR<br>EL CAPITAL           | SE GENERAN<br>EXCEDENTES | ES RETORNADO A<br>LOS SOCIOS |
|---------------------------|--|--------------------------|------------------------------|
| Central Lanera            | -retención de pagos<br>a los productores | Si                       | E.S.                         |
| Central de Granos         | -transacciones (1)                       | Si                       | E.S.                         |

Cuadro XIII.b

| FEDERACIONES<br>COOPERATIVAS | FORMA DE APORTAR<br>EL CAPITAL | SE GENERAN<br>EXCEDENTES | ES RETORNADO A<br>LOS SOCIOS |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| CAF                          | -cuota social                  | No                       | N.C.                         |
| FCPU                         | -cuota social                  | Si                       | E.S.                         |
| FUCC                         | -cuota social                  | Si                       | E.S.                         |
| FUCAC                        | -cuota social                  | Si                       | E.S.                         |
| FECovi                       | -cuota social                  | Si                       | E.S.                         |
| FUCVAM                       | -cuota social                  | Si                       | E.S.                         |
| CNFR                         | -cuota social                  | No                       | N.C.                         |

Cuadro XIII.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | FORMA DE APORTAR<br>EL CAPITAL | SE GENERAN<br>EXCEDENTES | ES RETORNADO A<br>LOS SOCIOS |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| ACAC                       | -cuotas mensuales              | Si                       | E.S.                         |
| COFAC                      | -cuotas mensuales              | Si                       | E.S.                         |

(1) capitalizan 1% de las transacciones de los socios con la Central  
E.S. = retornado en servicios o especie



CUADRO XIV. OTROS AMBITOS DE PARTICIPACION

Cuadro XIV.a

| CENTRALES<br>COOPERATIVAS | OTROS ESPACIOS DE PARTICIPACION |          |   |
|---------------------------|---------------------------------|----------|---|
|                           | encuentros                      | jornadas | otros de interés                          |
| Central Lanera            | No                              | Si       | -visitas a las cooperativas<br>-reuniones |
| Central de Granos         | No                              | Si       | No  |

Cuadro XIV.b

| FEDERACIONES DE<br>COOPERATIVAS | OTROS ESPACIOS DE PARTICIPACION |          |   |
|---------------------------------|---------------------------------|----------|---|
|                                 | encuentros                      | jornadas | otros de interés  |
| CAF                             | N.R.                            | N.R.     | N.R.  |
| FCPU                            | N.R.                            | N.R.     | N.R.  |
| FUCC                            | Si                              | Si       | - fiesta aniversario de la<br>federación                  |
| FUCAC                           | N.R.                            | N.R.     | N.R.  |
| FECovi                          | Si                              | Si       | -campeonatos deportivos                                   |
| FUCVAM                          | Si                              | Si       | -inauguraciones<br>de las coop.<br>-mesas de cooperativas |
| CNFR                            | Si                              | Si       | -asambleas locales  |

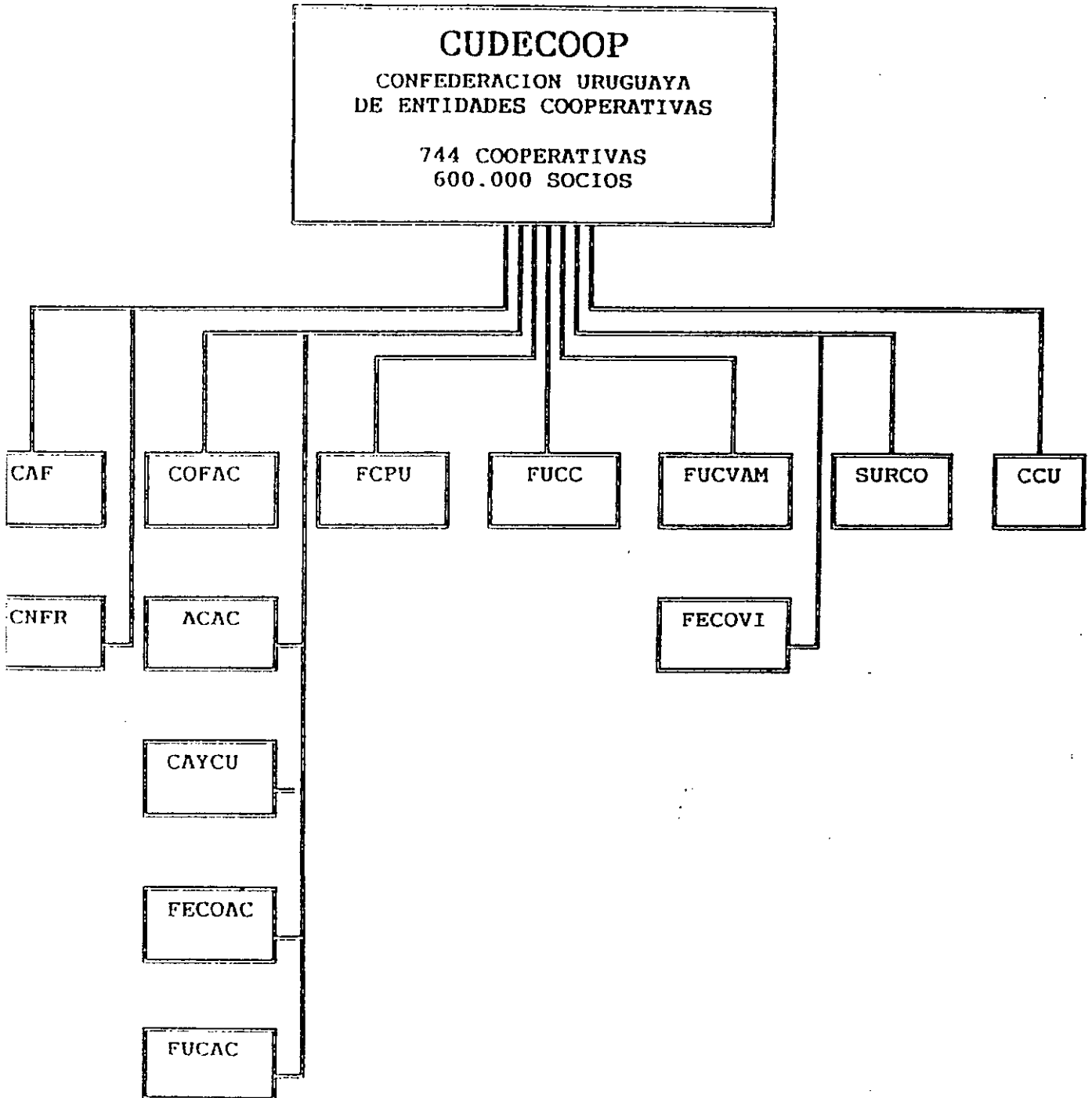
Cuadro XIV.c

| COOPERATIVAS<br>NACIONALES | OTROS ESPACIOS DE PARTICIPACION |          |                  |
|----------------------------|---------------------------------|----------|------------------|
|                            | encuentros                      | jornadas | otros de interés |
| ACAC                       | No                              | Si       | No               |
| COFAC                      | No                              | No       | No               |

N.R. = no realizan

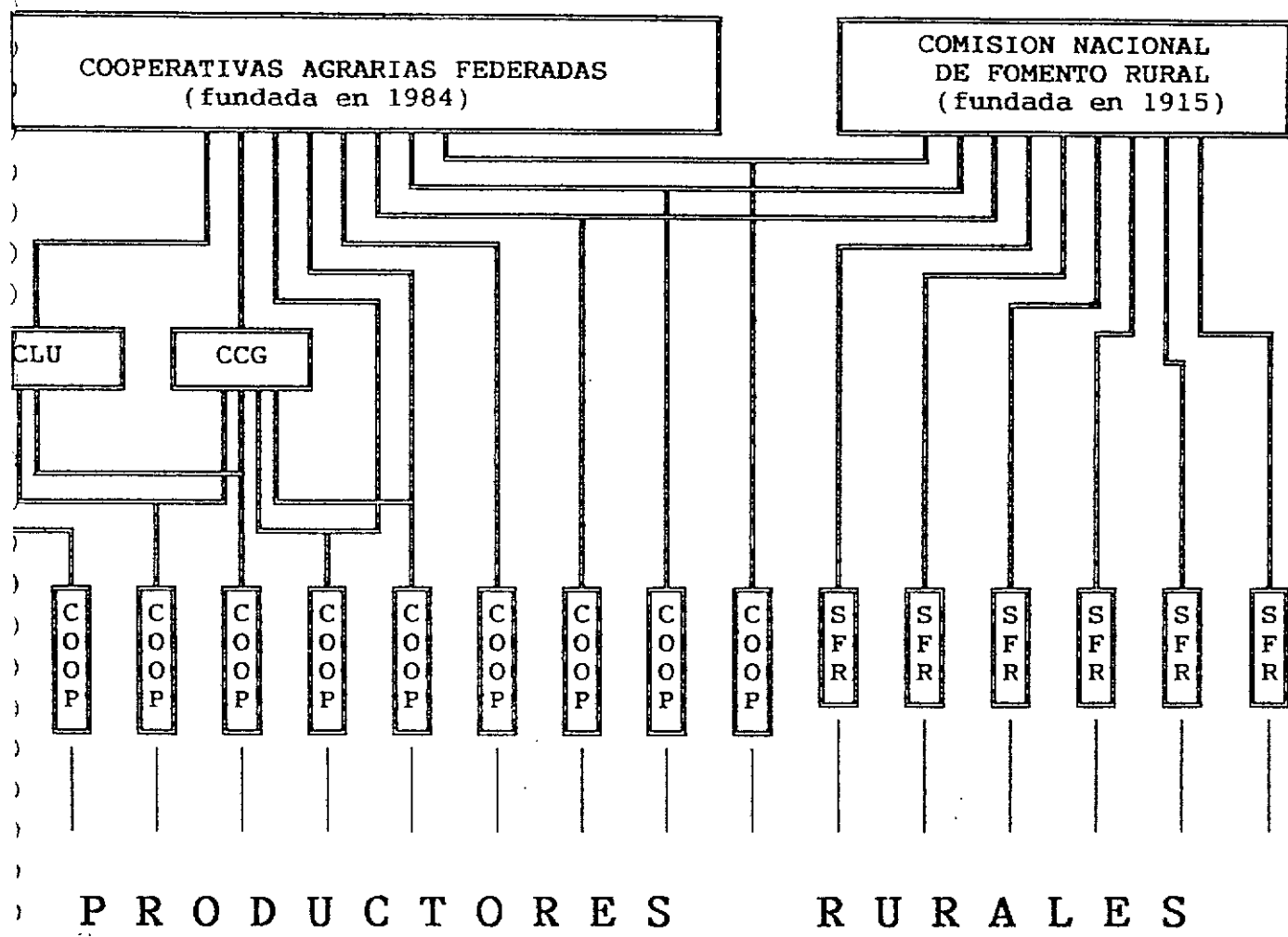
# CUDECOOP

## ENTIDADES ASOCIADAS



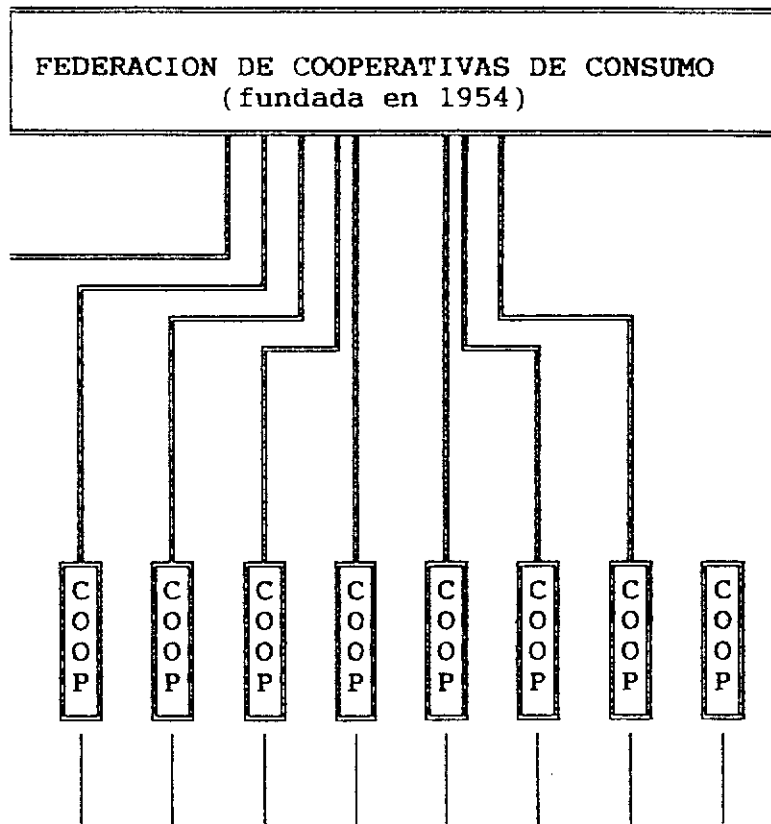
# SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO

## ESTRUCTURA



# SISTEMA COOPERATIVO DE CONSUMO

## ESTRUCTURA



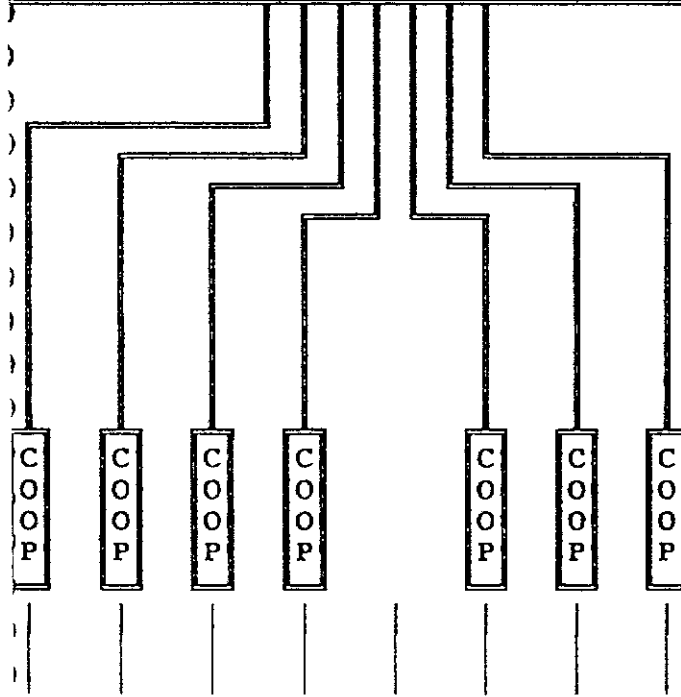
A S O C I A D O S

# SISTEMA COOPERATIVO DE VIVIENDA

## ESTRUCTURA

F U C V A M

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE VIVIENDA  
POR AYUDA MUTUA  
(fundada en 1970)



A S O C I A D O S

## CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### **Citas:**

- (1) CUDECOOP, *La Respuesta Cooperativa*, pág. 16, Uruguay.
- (2) CUDECOOP, *Cooperativismo*, pág.8, Uruguay.
- (3) ERRANDONEA Y SUPERVIELLE. *Las Cooperativas en el Uruguay*, pág. 81, Uruguay.
- (4) MEISTER, A., *Ensayo sobre el pensamiento Cooperativista*, pág. 5, Tres Rivas.
- (5) PIERRE, H., *La Participación para una verdadera toma de responsabilidad*, pág.31, Quebec.
- (6) MAIA, I., *Cooperativa e Práctica Democrática*. Sao Paulo. pág. 28.

### **Referencias Bibliográficas:**

- CUDECOOP, *Digesto Cooperativo*, 1a. edición, Uruguay, FCU, 1992.
- CUDECOOP. *Cooperativismo*, Uruguay, 1994.
- CUDECOOP, *La Respuesta Cooperativa*, Uruguay, 1996.
- CUEVA, E., *Cooperativismo*, revista No.5 de T.S., Vol.II, Uruguay, 1987.
- ECO, U., *Cómo se hace una tesis*, Barcelona, Gedisa, 1977.
- ERRANDONEA, A. Y SUPERVIELLE, M., *Las cooperativas en el Uruguay*, Uruguay, FCU, 1992.

MAIA, I., *Cooperativa e Práctica Democrática*, Sao Paulo, Cortez, 1985.

NOYA, L. y MUSSI, D., *Cooperativismo y Educación*, Uruguay, FCU, 1988.

LAFAME, M. Y ROY, A., *La Participatioin dans les Coopératives*, Canadá, 1978.

LICHTENSZTEIN, S., *Cursillo sobre cooperativismo*, Uruguay, FCU, 1988.

PERAZZA, N., *Cooperativas: una mano al desarrollo*, Uruguay, FCU, 1988.