



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO PARA LA
CONFORMACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS INTEGRADAS POR
JÓVENES**

Por

Jessica Bettina Pauer Hernández

**TUTORA: Cecilia Tenaglia, Licenciada en sociología, Master en economía social y
empresa Cooperativa.**

Montevideo

URUGUAY

2023

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....

Autora

.....

Tutora

.....

Posgrado

.....
.....

Puntaje

Tribunal

Profesor.....

(nombre y firma).

Profesor.....

(nombre y firma).

Profesor.....

(nombre y firma).

FECHA.....

“Hay que socializar el saber para democratizar el poder”.

J.M. Arizmendiarieta¹

Agradecimientos:

A Cecilia Tenaglia por su acompañamiento como tutora del presente trabajo, brindándome su amplio conocimiento y siendo guía entusiasta del desarrollo del mismo.

A todo el equipo del posgrado, docentes y no docentes, que nos hicieron sentir parte valiosa del mismo.

A mis compañeras y compañeros de generación (2021), que con su experiencia, conocimiento y gracia, hicieron muy rico y ameno el intercambio en cada clase e instancia conjunta.

A FCEA y a INACOOOP por otorgar las becas que me permitieron realizar el diploma.

A las cooperativas, colectivos y referentes que brindaron su tiempo para generar insumos para el presente trabajo.

A mi familia y a todas las personas que me apoyaron de diferentes formas.

¹ Arizmendiarieta Lagunak Elkartea (s.f). Recuperado de <https://arizmendiarieta.org/es/noticias/2020/10/pensamiento-de-octubre-2020/>

Resumen

El presente trabajo aborda el tema de la creación y desarrollo de cooperativas de trabajo de jóvenes. Analizando las principales dificultades que tienen en el trayecto, y cuáles serían los mejores apoyos para sortear estas dificultades, se realiza una propuesta de programa integral de apoyo.

A partir de la identificación del problema como la falta de un apoyo integral para la creación y desarrollo de cooperativas a nivel general de los sectores, se identifica la oportunidad de diseñar un programa/ instrumento que solucione esa falta. La justificación de invertir en el diseño (y posteriormente en el desarrollo) del programa, se realiza exponiendo varias líneas: el potencial de las personas jóvenes, posibilidades para su desarrollo, desarrollo cooperativo en Uruguay, pertinencia en el ecosistema emprendedor uruguayo y el impacto social positivo de las cooperativas.

Se comienza a analizar desde información primaria, con una serie de entrevistas y encuestas realizadas a jóvenes cooperativistas, jóvenes pertenecientes a colectivos (no cooperativizados), y referentes de las instituciones que apoyan al cooperativismo. Se complementa con información secundaria.

Se define una trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes, para luego analizar a partir de ella qué servicios es oportuno brindar en cada etapa, cuáles de ellos ya existen en el ecosistema emprendedor-cooperativo, y cuales faltan.

Finalmente se realiza una propuesta de diseño de programa de apoyo integral, donde para cada etapa se detallan los servicios brindados y las instituciones que lo hacen, y en algunas etapas se propone la creación de nuevos servicios, describiendo sus características.

Palabras clave

jóvenes, emprender, cooperativas, empresa, cooperativa de trabajo

motivaciones, desafíos, apoyo integral, desarrollo, comunicación

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Parte 1-	
A. Marco del trabajo	5
B. Descripción del tema/ problema a abordar.....	6
C. Propuesta	6
D. Definiciones	7
E. Justificación.....	7
F. Metodología de estudio	9
Parte 2-	
A. Análisis de las entrevistas e información complementaria	10
B. Análisis de encuestas a instituciones e información complementaria.....	12
Parte 3-	
A. Definición de una trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes.....	18
B. Análisis de cada etapa y los servicios oportunos requeridos para su desarrollo	19
C. Diseño de la propuesta de programa de apoyo integral a la creación y desarrollo de cooperativas de trabajo de jóvenes	29
D. Comunicación.....	35

Conclusiones	37
Bibliografía.....	39
Apéndices	40

Introducción

¿En qué pensamos cuándo hablamos de la viabilidad de cooperativas de trabajo integradas por jóvenes? Tal vez en cuáles son las motivaciones de las personas jóvenes para conformarlas, cuáles son las responsabilidades que asumen, las oportunidades que se les presentan, qué tan complejo resulta el trayecto de materializar la idea de trabajar en un modo de organización cooperativa.

Hay un concepto que abarca a estos jóvenes y es el de “emprendedores cooperativos”. El mismo incorpora dos “ecosistemas”: el emprendedor y el cooperativo. Dentro del ecosistema emprendedor son muchas las modalidades de organización en las que se puede desarrollar un emprendimiento, al igual que son variadas las formas jurídicas que puede tomar la empresa naciente. La cooperativa es una de esas tantas formas, y en general se considera que no es la que suele prevalecer, en parte por falta de conocimiento de sus características y oportunidades. Por otro lado, dentro del ecosistema cooperativo, no está generalizado el concepto de emprendedores, refiriéndose a aquel grupo de personas que toma la iniciativa de realizar una empresa o negocio que entraña algún riesgo (aún en el reconocimiento de que hay muchos colectivos que lo hacen). Entonces los colectivos de emprendedores cooperativos se manejan en la conjunción de ambos ecosistemas, buscando las oportunidades que esto implica, y también transitando las dificultades propias del emprender y propias del cooperativismo.

En el entendido de los beneficios que genera el desarrollo de los emprendimientos de trabajo cooperativo de jóvenes, tanto para las personas jóvenes que lo integran (desarrollo personal y profesional, empleo, objetivos de vida, por mencionar algunos), como para el movimiento cooperativo (crecimiento de la cantidad de personas que se suman a organizarse para cubrir sus

necesidades o lograr otros objetivos de manera solidaria y con los valores cooperativos), y para la sociedad y su economía en conjunto (modo colaborativo de solucionar los problemas sociales y económicos); nos preguntamos: ¿cuál es el esfuerzo que se realiza, y desde qué instituciones, para fomentar y apoyar el desarrollo de los mismos? ¿Qué apoyos existen y cuáles faltan? ¿Cómo se comunican o difunden estos apoyos?

A partir del análisis de las preguntas planteadas, el resultado esperable del presente trabajo es tener una propuesta de valor para cubrir una necesidad que hoy se observa que es la falta de apoyo integral a colectivos de jóvenes que quieren desarrollar su empresa cooperativa, y poder trasladar capacidades que serán potenciadas con la propia impronta que traen los grupos pre cooperativos.

Parte 1-

A. Marco del trabajo

Este trabajo se realiza en el marco del Posgrado Economía y gestión para la inclusión, el cual cursé siendo parte de la generación 2021.

Para mi trabajo final me centré en los ejes Cooperativismo y Creación y desarrollo de empresas. Siendo la modalidad de trabajo seleccionada: propuesta de herramienta o instrumento.

B. Descripción del tema o problema a abordar.

El desarrollo de la temática de este trabajo surge a partir de la visualización de una falta de apoyo **integral** a colectivos o grupos pre cooperativos de jóvenes, de **sectores varios**, que quieran iniciar un proceso de formación cómo cooperativa de trabajo.

Desde mi rol de ejecutiva de proyectos en la incubadora de cooperativas Incubacoop, he visualizado parte del problema. En Incubacoop se apoyan proyectos pre cooperativos con características innovadoras y que pertenezcan a determinados sectores identificados cómo "campos estratégicos o de oportunidad", cumpliendo así el objetivo por el cual fue creada Incubacoop: "promover el desarrollo cooperativo uruguayo en sectores donde tradicionalmente no ha emprendido". Muchos de los proyectos que se presentan, los cuales son completamente válidos en su justificación de modelo de negocio así como en el grupo que lo lleva adelante, no cumple con el perfil objetivo de la incubadora. Al intentar derivarlos a otros instrumentos, si bien hay determinados órganos de asesoramiento puntual a donde pueden recurrir, no se observa

la capacidad de integralidad en ese apoyo (no fueron creados con ese objetivo).

Allí entonces quedan muchos proyectos pre cooperativos, la mayoría de ellos con un perfil de población joven, intentando involucrarse en este complejo rol de cogestionar una empresa propia colectiva, con todos los desafíos que ello conlleva, y sin un apoyo integral muchas veces puede llevar a que se disuelva por falta de conocimiento, herramientas o capacidades que permitan su desarrollo. O en otros casos, que sigan trabajando de manera colectiva, pero sin la formalidad de la cooperativa, lo que frecuentemente genera no poder lograr obtener determinados trabajos por la falta de una figura jurídica acorde, o que se utilice facturación de uno de los integrantes del grupo que tiene una empresa por ejemplo unipersonal. Esto ocasiona trabajos más irregulares, donde no todo el grupo se encuentra dentro del Sistema de seguridad social, no generando aportes ni un historial laboral registrado en las entidades de previsión. A su vez limita el acceso a instrumentos financieros que podrían permitir invertir para un mayor desarrollo del proyecto colectivo.

A partir de este punto inicial surge la **pregunta**: ¿Qué apoyos favorecen que grupos de jóvenes puedan realizar el proceso de conformación cooperativa de manera fructífera?

Se identifica la oportunidad de brindar un programa/instrumento que permita un apoyo integral a grupos pre cooperativos que quieran desarrollar su empresa colectiva, trasladando herramientas cooperativas y de desarrollo empresarial para generar oportunidades de crecimiento empresarial, laboral y personal a jóvenes de Uruguay.

C. Propuesta

A partir de la identificación del problema y la pregunta planteada, la propuesta es diseñar un programa de apoyo integral dirigido a colectivos de personas jóvenes en Uruguay que quieran formar su empresa cooperativa (cooperativa de trabajo).

El desarrollo del programa no necesariamente tiene que implicar servicios de desarrollo empresarial y cooperativo "nuevos", sino que puede ser la integración de servicios que ya existen pero se encuentran dispersos en instituciones de fomento cooperativo y el ecosistema emprendedor uruguayo.

D. Definiciones

Cooperativa: una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”²

Cooperativas de trabajo: “Cooperativas de trabajo son las que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria.” (Art. 99, Ley 18.407).

² Alianza Cooperativa Internacional (s.f.) Recuperado de <https://www.ica.coop/es/node/36>

E. Justificación

La justificación se aborda desde diferentes perspectivas: potencial de los jóvenes, posibilidades de desarrollo, motivaciones, pertinencia en Uruguay, ecosistema emprendedor uruguayo, impacto social positivo de las cooperativas.

Por un lado se observa un **potencial de los jóvenes** en desarrollar su propio emprendimiento y hacerlo de manera colectiva, con una participación caracterizada por la horizontalidad, con un intercambio "honesto" de ideas, la convicción de que el conjunto de varias personas logran mejores resultados que una sola; todo esto descubre una "nueva forma de hacer las cosas", más naturalizada, siendo críticos, intercambiando sobre la realidad de los hechos, y con una visión social que implica que el desarrollo de un proyecto propio también pueda – y tienen objetivos de- contribuir al desarrollo social.

Se observa que jóvenes que se forman en diferentes oficios, tecnicaturas, carreras, que trabajan durante su periodo de estudiantes de manera grupal, incorporando en la práctica valores cooperativos, luego no se les ofrece desde la institución de formación (institución educativa), el conocimiento sobre emprender, y específicamente el emprender colectivo, como una de las tantas opciones de desarrollarse profesional y/o laboralmente. Poder acercar esta posibilidad, puede permitir el **desarrollo** del potencial que traen esos "equipos de estudiantes".

Sumo a estas perspectivas de la justificación -potencial de los jóvenes, posibilidades de desarrollo- las que se describen en texto de investigación "Emprendiendo como cooperativa: presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay" ³, como **motivaciones** de los

³ Gabriel Buere, Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofía Ardao, (INACOOOP, 2019), Emprendiendo como cooperativa: presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay, Investigación IV. De la lupa al telescopio: una mirada

jóvenes para embarcarse en el camino cooperativo:

- aspiración de autogestión del trabajo, consecuente a sus ideales,
- convicción de trabajar de lo que les gusta, generando un sentido de satisfacción y realización;
- valoración de un espacio de trabajo horizontal, que permite desarrollar la creatividad y ser propositivo, valorando este espacio como "una mejor opción para la realización profesional";
- construcción de un liderazgo compartido permitiendo mayor proactividad y también
- la posibilidad que el individuo se vincule con otros proyectos en su camino profesional o emprendedor.

Por otro lado, en **Uruguay** existe a nivel institucional y gremial una búsqueda del desarrollo cooperativo, que a partir de diferentes medios busca promover el cooperativismo. Por lo tanto este programa se puede enmarcar dentro de ellos. A nivel institucional se identifica como principal el Instituto Nacional de cooperativismo (INACOOOP), "es quien propone, asesora y ejecuta la política nacional de cooperativismo"; y a nivel gremial la Confederación Uruguaya de Cooperativas (CUDECOOP), "es la máxima entidad de representación del movimiento cooperativo uruguayo".

También a nivel institucional se destaca el Ministerio de Industria, energía y minería (MIEM), quien tiene instrumentos de apoyo específico para cooperativas del sector industrial, además de ser uno de los socios estratégicos de la incubadora de cooperativas Incubacoop, junto con los

centrada en algunos procesos de cooperación y en las posibilidades de la intercooperación [archivo PDF] Recuperado de <https://www.inacoop.org.uy/investigaciones>

dos organismos mencionados anteriormente. Los instrumentos a lo que refiero son: "Convocatoria a proyectos de inversión cooperativo", "Asistencia técnica para el fortalecimiento de las Entidades de la Economía Social y Solidaria en fase de concepción de un proyecto de inversión", y "Financiamiento de proyectos asociativos en el sector industrial y de servicios conexos".

A la vez desde el **ecosistema emprendedor uruguayo** se argumenta que un emprendimiento que tiene un apoyo en las primeras etapas de desarrollo, tiene mayores posibilidades de "éxito", que al hacerlo en solitario.

En una justificación más global, ha sido estudiado el hecho de que las **cooperativas generan impacto social positivo**. Esto se expresa en Uruguay en el art. 2 de la Ley General de Cooperativas, donde se las reconoce como *"de interés general e instrumentos eficaces para contribuir al desarrollo económico y social, al fortalecimiento de la democracia y a una más justa distribución de la riqueza. El Estado garantizará y promoverá la constitución, el libre desarrollo, el fortalecimiento y la autonomía de las cooperativas, en todas sus expresiones económicas y sociales"*. Lo mismo se fundamenta en otros países de la región y el mundo. A su vez, cómo se describe en el texto "Construyendo emprendimientos cooperativos" de Fundación Coopeuch⁴, las cooperativas son un tipo específico de empresa social, en tanto generan ingresos por ventas, tienen metas económicas y sociales, manejan una propiedad social y la distribución de las ganancias es limitada. Las cooperativas "(...) contribuyen más decididamente a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo: (...) mejoran el empleo en las comunidades locales, tienen niveles más altos de satisfacción laboral, generan trabajo decente y construyen

4 Fundación Coopeuch en colaboración con Mapocho y CoLab UC, 2022, Construyendo emprendimientos cooperativos, Santiago, Chile. Comité editorial: Carolina Sorensen, directora de Comunicaciones y RSE Coopeuch, Sandra González, subgerenta de Marketing y Relacionamento.

el tejido social en comunidades locales a través de la confianza y la participación social.”⁵ En las crisis económicas, las cooperativas se mantienen y priorizan la estabilidad de los puestos laborales, demostrando ser más resilientes. Son “creadoras de capital social y democracia permitiendo que los socios y comunidades involucradas puedan crear redes para enfrentar riesgos (...)”.⁶ Al generar un programa para “ayudar a más cooperativas a ser exitosas, entonces podremos contar con más referentes que permitan darle visibilidad al modelo y hacerlo más conocido entre los jóvenes.”⁷

Finalmente esta propuesta apunta a llenar un vacío que es el apoyo a aquellos grupos que aún no son cooperativa, que quieren serlo, pero que no conocen todo lo que ello implica, y que si bien logran asesoramientos puntuales a partir de los instrumentos actuales, no logran tener un apoyo integral.

F. Metodología de estudio

Por un lado se realiza análisis de información secundaria, partiendo de la base del texto de Investigación "Emprendiendo como cooperativa: Presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay" de 2019, el cual reafirma la justificación de la presente propuesta. Se indaga también en otras experiencias nacionales e internacionales.

Por otro lado, se genera información primaria a partir del intercambio con técnicos de instituciones relacionadas al cooperativismo: gremial- CUDECOOP (Confederación Uruguaya de cooperativas), FCPU (Federación de cooperativas de producción de Uruguay), institucional-

5 Fundación Coopeuch en colaboración con Mapocho y CoLab UC, 2022, Construyendo emprendimientos cooperativos, Santiago, Chile. Comité editorial: Carolina Sorensen, directora de Comunicaciones y RSE Coopeuch, Sandra González, subgerenta de Marketing y Relacionamento. (pág. 1).

6 Ídem

7 Ídem

INACOOP (Instituto Nacional de cooperativismo), municipal- IMM (Intendencia de Montevideo). En estos casos se indaga respecto a los servicios que brindan las diferentes organizaciones para la formalización y desarrollo del proyecto cooperativo; y sobre los medios de comunicación que utilizan para difundir los mismos (abriendo una ventana a la posibilidad de que varios de esos servicios no sean conocidos por la población objetivo). En el anexo 1 se detalla la composición de las entrevistas y encuestas.

También se realizan entrevistas a colectivos con las siguientes características: aquellos que quieren conformarse como cooperativa, pero no cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo (público objetivo del programa/instrumento propuesto); cooperativas de jóvenes que han logrado la formalización y desarrollo del proyecto, indagando cuál fue el camino realizado para lograr el objetivo.

A partir de las entrevistas se accede a información respecto a: servicios que se ofrecen para apoyo a la conformación cooperativa; dificultades y facilidades (o apoyos) que identifican los grupos que se han conformado como cooperativas; dificultades que identifican los grupos que aún no se han conformado como cooperativas, teniendo intención real de hacerlo.

Parte 2

Pasamos a analizar las respuestas de las entrevistas y encuestas realizadas. Junto con esto, incorporamos información secundaria que refuerza o complementa lo expresado por las personas entrevistadas y encuestadas.

A. Análisis de las entrevistas.

Se realiza una serie de entrevistas a siete colectivos/ cooperativas, integradas por jóvenes.⁸

A partir del análisis de las mismas, es posible realizar una síntesis de la información brindada por las personas entrevistadas.

En primera instancia, se pueden agrupar los aspectos que se visualizan como **dificultades principales** por parte de los colectivos al momento de conformar una cooperativa de trabajo:

- Trámites en general.
- Trámites en BPS y DGI, falta de conocimiento del personal.
- Falta de unificación de la información.
- Descentralización de los trámites que tienen que realizar.
- Desconocimiento de herramientas de apoyo.
- Desconocimiento de todo lo que implica conformar una cooperativa (haciendo énfasis en que son varios aspectos los que se deben considerar).

⁸ Ver detalle de entrevistados en anexo 2.

- Desconocimiento de la administración cooperativa.

En segunda instancia se agrupan los siguientes:

- Encontrar nicho de mercado.
- Conocimiento para analizar financieramente el proyecto.
- Falta de herramientas empresariales (haciendo referencia a temas comerciales, financieros y de concreción de negocios principalmente).
- Falta de acceso a garantía (específicamente para alquiler de local), por no cumplir requisitos, se puede analizar que asociados a la joven edad (no tener propiedades por ejemplo).

Respecto a **qué servicios les gustaría haber recibido o recibir**, para sortear estas dificultades, mencionan los siguientes:

- Apoyo intensivo en áreas prioritarias para conformar la cooperativa (entendiéndose estas áreas como: social, empresarial, legal).
- Material de sensibilización en cooperativismo: qué es una cooperativa (un material integral y sintético).
- “Un lugar donde expliquen todo, porque lleva mucha energía y tiempo”.

Otro dato no menor, es que cuatro de siete colectivos entrevistados estarían dispuestos a **pagar** por estos servicios. Las tres que respondieron que no, argumentaron lo siguiente: porque ya tenía el conocimiento, no les era necesario (un colectivo); porque no lo veían como una prioridad considerando los bajos fondos que tenían (dos colectivos).

Apoyos que visualizan los entrevistados para las cooperativas:

- Mencionan varias veces a FCPU, acercamiento, si bien el asesoramiento en el momento en que estas cooperativas se formalizaron era muy básico (ahora es más abarcativo).
- Mencionan a Procoop, posterior a formalización, cursos de cooperativismo y gestión.
- En el caso de las que son CAIF mencionan como relevante taller de “Fortalecimiento para organizaciones y grupos comunitarios en herramientas de gestión de proyectos sociales en primera infancia” realizado con El Abrojo.

Al pasar por la experiencia de las entrevistas, se puede reflexionar sobre algunos aspectos importantes que se extraen de las mismas: aquellos colectivos que se forman como cooperativa lo hacen porque tienen el convencimiento de querer hacerlo, lo que deriva en una constancia y perseverancia para realizar los trámites. Alguno que no se ha conformado, menciona como limitante el tiempo que tienen que dedicar.

También se puede identificar jóvenes en dos situaciones: por un lado quienes tienen conocimiento de lo que es una cooperativa, quieren conformar una, pero no saben los trámites y demás requisitos, ni tienen herramientas empresariales. Por otro lado, quienes tienen una leve idea, pero sin mayor información de lo que es una cooperativa, y no están seguros si quieren conformarlas porque les falta información.

Las entrevistas permitieron tener información primaria respecto a las dificultades que encuentran los colectivos de jóvenes al momento de cooperativizarse. Estas coinciden y se complementan con la literatura al respecto: “(las) principales dificultades se dan en el orden del capital financiero, los caminos a la formalización y la especificidad cooperativa, la cuestión de

no estar escalonada la formalización, la mochila simbólica del cooperativismo tradicional, la cuestión estructural en donde los tiempos de la estructura no son los mismos que los tiempos del negocio y mal asesoramiento como generador de costos y desánimos.”⁹ En esta cita se menciona:

- a. El capital financiero, aspecto al cual es necesario acceder para el desarrollo de muchos proyectos.
- b. Los caminos a la formalización en el entendido de la complejidad que ello implica; el no estar escalonada la formalización, lo que se entiende en cuanto a los aportes, controles y obligaciones regulatorias de las cooperativas: en Uruguay otros tipos de empresas cómo lo son la Pequeña empresa -Literal E- y el monotributo social realizan aportes a la seguridad social -BPS- de manera progresiva, teniendo tres escalones de aportes, dando la posibilidad de iniciar con aportes más bajos, teniendo menos costos; a su vez los controles y obligaciones son los mismos para todas las cooperativas independientemente de su tamaño (cantidad de socios, niveles de facturación).
- c. Con la mochila simbólica del cooperativismo tradicional se entiende la carga de “menos productivo” o “procesos más lentos” que se identifica como imagen de ciertas cooperativas, imagen que las nuevas generaciones de cooperativas jóvenes no quieren mantener.
- d. Los tiempos de la estructura, deja entrever la necesidad de incorporar procedimientos de toma de decisiones acordes a los ritmos que necesita el negocio en particular.
- e. Finalmente el mal asesoramiento, aspecto a trabajar desde varios ámbitos con los cuales se vincula una cooperativa al momento de inscripción principalmente.

9 Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofia Ardao, Gabriel Buere, 2018, Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay (pág. 48).

Estos cinco aspectos se retoman más adelante en el trabajo, al describir las etapas del proceso de desarrollo de la cooperativa.

A su vez, de las entrevistas se obtienen insumos para el diseño de un instrumento de apoyo respecto a qué servicios de apoyo les gustaría recibir (lo cual se utilizará más adelante en la propuesta).

B. Análisis de encuestas a instituciones.

A partir de las encuestas realizadas a representantes técnicos de las instituciones identificadas como principales de apoyo, desarrollo y difusión del cooperativismo, se obtiene información relevante sobre los principales servicios que brindan las mismas.

A partir de ello se arma el Producto Cuadros de servicios de apoyo al desarrollo de las cooperativas:

SERVICIO	DETALLE	INSTITUCIÓN
Capacitación	Se realizan capacitaciones en varios temas (se detalla en cuadro específico), pueden ser de manera presencial o virtual, se define a demanda.	INACOOOP
		CUDECOOP
		FCPU
Asistencia	Se realizan asistencias técnicas en varias áreas (se detalla en	INACOOOP

técnica	cuadro específico), con el objetivo de trasladar y aplicar nuevos conocimientos, en un proceso práctico y programado. Se define a demanda.	CUDECOOP
		FCPU
Acompañamiento	Programa de presencia territorial (en todo el país). Se define singularmente (se acuerda conjuntamente) según las demandas de la cooperativa.	INACOOOP
	En cuanto a aspectos técnicos se acompaña a la cooperativa en la conformación de la misma, en la guía en cuanto a las formalidades a cumplir y trámites a realizar frente a todos los organismos, en las dudas que surjan en cuanto a la marcha y vida de la cooperativa. En cuanto a aspectos políticos (gremiales) el acompañamiento surge del Consejo.	FCPU
	Captar demandas, análisis primario, ajuste de ideas, recursos o productos para su viabilidad, vinculación con oportunidades de incubación.	ENLACE
	A través de convenios con diferentes organismos: INCUBACOOOP con MIEM e INACOOOP, para emprendimientos cooperativos con un componente innovador o de base tecnológica. / A través de proyectos específicos y en respuesta a demandas concretas	CUDECOOP
Guía	Apoyo a la presentación en programas de apoyo de organismos públicos o privados.	ENLACE

	A través del proyecto de Desarrollo Cooperativo Territorial, y del rol de referentes territoriales como orientadores, trabajando en articulación con las Federaciones y con referentes territoriales de INACOOOP./ A través del asesoramiento para la conformación de cooperativas, elaboración de guías de apoyo y capacitaciones específicas	CUDECOOP
Seguimiento	Procoop -Monitoreo de las actividades de formación ofrecidas. Evaluación final. Seguimiento en caso de financiamiento. Asesoramiento territorial permanentemente a disposición.	INACOOOP
	Seguimiento al menos una vez al año para saber cuál es el estado de situación de la cooperativa y la manera que podemos acompañar o guiar a la misma.	FCPU
	Acompañamiento durante el vínculo con la organización, detección de necesidades y orientación.	ENLACE
	A través de proyectos, programas institucionales, apoyo a la gestión gremial de la Confederación y su rol de representación del movimiento cooperativo uruguayo	CUDECOOP
Financiamiento	Ventanilla abierta- Frecoop: líneas de financiamiento adecuadas al tipo o situación de la cooperativa.	INACOOOP
	Solo en casos puntuales cuando el proyecto que se ejecuta lo prevé. En general se articula con las instituciones que disponen de fondos para que las cooperativas accedan a ellos	CUDECOOP

	<p>y se busca colaborar en la presentación de los documentos necesarios para la formulación de los proyectos a presentar.</p>	
--	---	--

CAPACITACIONES
Temas
Formalización
Registros
Comisión fiscal
Cooperativismo básico
Co gestión cooperativa
Herramientas de gestión
Trabajo en equipo
Plan de negocios
Proyecto de inversión
Proyección de ventas
Planificación estratégica
Administración / Finanzas / contabilidad/ jurídica
Costos y presupuesto

Gestión empresarial

Gestión asociativa, empresarial y legal

Digitalización cooperativa

Habilidades digitales

Alfabetización digital: Paquete Office (Word, Excel, Powerpoint, Outlook) y otros

Marketing digital

Género y cooperativismo

Economía verde

Oficios

Áreas profesionales/ formación técnica específica

Curso específico personalizado según necesidad de la cooperativa

Brindados a través del programa Procoop. Para acceder contactar con
INACOOP, CUDECOOP, FCPU, o acceder a sus webs.

ASISTENCIA TÉCNICA

Temas

Formalización

Registros

Cogestión cooperativa

Gestión asociativa, empresarial y legal

Trabajo en equipo

Plan de Negocio

Gestión empresarial

Elaboración de proyectos de inversión

Oficios/ áreas profesionales

Aspectos sociales del modelo de cooperativismo, y/o aspectos económicos que involucren la gestión y la economía de la cooperativa.

Asesoramiento contable (Guía sobre costos de conformación y marcha de la cooperativa, presupuestos, flujos de fondos, relaciones laborales y su tratamiento, contabilidad general)

Asesoramiento comunicacional. Intercooperación, redes, contactos.

Asesoramiento en formación. Acompañamiento que permita identificar al grupo cuáles son sus necesidades, y posibilidades para solicitar formación y asistencia técnica.

Se brinda todo tipo de asistencia técnica que requiera la cooperativa. Para acceder contactar con INACOOOP, CUDECOOP, FCPU, o acceder a sus webs.

El mismo se complementa con el Cuadro de medios de comunicación que detalla a través de cuales medios se difunden estos servicios en cada institución -anexo 3-.

Además de los servicios brindados, también se releva información respecto a aquellos faltantes que identifican los propios técnicos y el porqué de los mismos.

Servicios que no se encuentran en las instituciones de apoyo, pero consideran que deberían estar:

- Estandarización de la gestión de trámites post conformación de la cooperativa.
- Mejores herramientas de formación para transitar los trámites por la AIN (Auditoría Interna de la Nación) y que estén disponibles todo el tiempo (cursos online, videos, guías, información complementaria).
- Fondos de financiamiento para la conformación de la cooperativa (costos de estatutos).
- Incentivos para la inserción de cooperativas en nuevos rubros de actividad (ejemplo TIC's, comunicación, marketing).

- Reconversión de ideas para grupos que quieren formarse como cooperativa pero su idea no es viable.
- “Bolsa de trabajo en la que las cooperativas que estén en momentos de crecimiento puedan conectar con cooperativistas pertenecientes a colectivos en los que haya una baja en la actividad, de esta forma conservar en el cooperativismo a personas valiosas” (Promotor territorial CUDECOOP).
- Vinculado a la educación: experiencias de formación dual y promoción del cooperativismo entre estudiantes de diferentes formaciones.

Razones por las cuales consideran que no están:

- Falta de recursos humanos y económicos (se repite esta respuesta en las encuestas).
- Riesgo de invertir dinero en colectivos que puedan no seguir adelante.
- Falta de desarrollo de políticas públicas específicas para algunos servicios.

A su vez se consulta por la mejor forma de brindar estos servicios, se releva lo siguiente:

- Capacitaciones abiertas (para temas generales a todas las cooperativas, o a un grupo considerado de ellas).
- Capacitaciones asincrónicas para autoestudio.
- Talleres para servicios estándares generales: temas básicos, que permitan un espacio de intercambio.
- Asistencias técnicas personalizadas para trabajar particularidades del colectivo.
- Generación de “una red/espacio/área que articule entre la demanda de trabajo en esos nuevos rubros y la oferta disponible (o a generar) de cooperativas que puedan satisfacerla”.

- Generación de una plataforma web, con actualización constante para la “bolsa de trabajo”.
- “El programa de formación dual podría darse desde la confederación o federaciones, en convenio con instituciones educativas (UTU, UTEC, UDELAR) para reconocer esas actividades como créditos” (Promotor territorial CUDECOOP).
- Articulación interinstitucional.

Al consultar sobre las principales dificultades que identifican en la promoción de cooperativas de jóvenes, mencionan las siguientes, las cuales se pueden clasificar en dos grupos:

Dificultades identificadas cómo propias de algunas personas jóvenes:

- Compromiso: el mayor compromiso que implica formar una cooperativa en comparación con ser empleado en una empresa (“en los primeros años de desarrollo profesional la persona encuentra otras prioridades”).
- Tiempo: equilibrio en el tiempo que deciden dedicar a un proyecto colectivo y a otros proyectos personales.
- Ideología: “el cooperativismo está cargado por un valor ideológico, y en algunos casos partidario(...) En algunos casos los jóvenes no creen necesario tomar esa decisión en el comienzo de su vida laboral.”
- Forma jurídica: “no es una preocupación de los jóvenes al momento de organizarse. Priorizan el fortalecimiento del colectivo para luego buscar la mejor forma jurídica”.

Dificultades del ecosistema:

- Existen otras formas jurídicas creadas recientemente que implican menores niveles de gestión y por ello pueden ser más atractivas.

- Número mínimo de integrantes para conformar una cooperativa (cinco).
- Desconocimiento del sistema cooperativo: como medio de trabajo/vida.
- Escasa inclusión del cooperativismo en la currícula educativa formal (repetido en varias respuestas de los técnicos).
- La cooperativa como herramienta para emprender es poco conocida por los jóvenes.
- Falta de promoción e incentivo específicos para su conformación.
- Desconocimiento del negocio: falta de conocimiento de la integralidad del negocio y por ende de la búsqueda de estrategias para que el mismo sea viable.

Cómo complemento a esta parte de análisis de encuestas y entrevistas, y en consonancia a la promoción de cooperativas de jóvenes y el emprender cooperativo, se hace referencia al texto “Los jóvenes y las cooperativas ¿una combinación perfecta?” de ACI-UE.¹⁰ Principalmente al capítulo V donde se habla de emprendimientos. Aquí también se presentan algunas motivaciones por las cuales los jóvenes emprendan cooperativamente: el poder de toma de decisiones está en los miembros (toma de decisiones democrática), los objetivos del emprendimiento incluye objetivos de los miembros y la comunidad (sentido de comunidad), el compartir valores y principios cooperativos, y los niveles relativamente más bajos de riesgo para los jóvenes, quienes pueden tener menores recursos.

También aquí se presentan desafíos señalados por los jóvenes para aprovechar las oportunidades de las cooperativas: “falta de experiencia o conocimiento profesional, bajos niveles de apoyo de las instituciones estatales, barreras burocráticas para ingresar, falta de capital inicial e inversión, un entorno propicio deficiente”.¹¹ A su vez se destacan dos puntos

10 ACI-UE (Alianza Cooperativa Internacional- Unión Europea, #coops4dev), 2021, Los jóvenes y las cooperativas ¿una combinación perfecta? Recuperado de <https://www.ica.coop/es/node/15459>

11 Ídem (pág. 111)

que coinciden con las entrevistas realizadas: a nivel educativo los jóvenes “no consideran que los programas educativos estatales de cada país estén infundiendo suficiente motivación a los jóvenes para desarrollar sus propias ideas y llevarlas a mercados locales, regionales, nacionales e internacionales”¹²; a nivel de formalización “afirman que el papeleo y la burocracia para iniciar una empresa es demasiado engorroso y obstaculiza el desarrollo de negocios eficientes o innovadores”.¹³

Es necesario destacar que esta investigación es a nivel mundial, aún así buena parte de los puntos señalados coinciden con la realidad de Uruguay (según lo relevado y la información secundaria a la que se accedió).

Finalmente, haciendo alusión al texto, al buscar soluciones a los desafíos que se presentan, las mismas coinciden y algunas complementan lo mencionado por las personas encuestadas y entrevistadas. Generar ambientes propicios para las cooperativas es mencionado como: “marcos jurídicos adecuados que proporcionen las condiciones adecuadas para la puesta en marcha de cooperativas. (...) trato fiscal favorable de las cooperativas como una oportunidad para competir equitativamente con otros tipos de organizaciones empresariales”.¹⁴ Se menciona la digitalización como campo de actividad nuevo y emergente en el que las cooperativas deben trabajar, mencionando las cooperativas de plataforma, y “adaptarse a las nuevas realidades digitales y aprovechar los beneficios de las herramientas digitales”, lo cual integra una nueva era en el mundo del trabajo, de la cual las personas jóvenes son parte.

12 ACI-UE (Alianza Cooperativa Internacional- Unión Europea, #coops4dev), 2021, Los jóvenes y las cooperativas ¿una combinación perfecta? Recuperado de <https://www.ica.coop/es/node/15459> (pág. 111)

13 Ídem.

14 Ídem (pág. 113)

Como otra área clave se destacan las actividades de educación y formación por parte de las cooperativas: “el modelo cooperativo debería tener como objetivo estar presente en todos los planes de estudio de las instituciones educativas en todos los niveles”¹⁵, además de otras acciones que continúen en línea con la promoción intensa del “modelo cooperativo como forma de emprendimiento que garantiza un medio ambiente sostenible para las generaciones futuras a nivel económico, social y medioambiental”¹⁶. Si bien se destacan las oportunidades del cooperativismo, también es notorio que muchos jóvenes emprendedores desconocen esta forma de organización (cooperativa), cómo se lleva adelante, y los beneficios potenciales que tiene. Aquí se hace énfasis en el esfuerzo en la comunicación que debe realizar el movimiento cooperativo, utilizando lenguaje accesible y atractivo, con un mensaje centrado en las motivaciones de los jóvenes, y promocionando a las cooperativas como una “ruta principal de emprendimiento”.¹⁷

15 ACI-UE (Alianza Cooperativa Internacional- Unión Europea, #coops4dev), 2021, Los jóvenes y las cooperativas ¿una combinación perfecta? Recuperado de <https://www.ica.coop/es/node/15459> (pág. 125)

16 Idem (pág. 116)

17 Idem (pág. 131)

Parte 3

A. Definición de una trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes.

Al ser la propuesta de este trabajo el diseño de un programa de apoyo integral dirigido a colectivos de personas jóvenes que quieren desarrollar su empresa cooperativa (cooperativa de trabajo), surge la necesidad de definir cuál es la trayectoria para la creación y desarrollo de estas cooperativas, es decir los pasos, las etapas, la evolución general de las mismas.

A continuación se hace una definición de esta trayectoria, propuesta elaborada a partir de las lecturas realizadas y de la experiencia en el trabajo con colectivos de estas características en la Incubadora de cooperativas. La propuesta se hace desde “el ideal”, es decir desde lo que se considera propicio para un buen desarrollo (esto no implica que los colectivos puedan tener otras etapas, o que algunas de ellas se superpongan, lo que se considera frecuente).

Etapas		Detalle
1	Idea de emprender de manera cooperativa	Hay un grupo (que se une con un objetivo en común), hay una idea de negocios (relacionado al objetivo).
2	Conocimiento e involucramiento en el cooperativismo	¿Qué es una cooperativa? Derechos y responsabilidades. Oportunidades. Que

		<p>implica desde lo humano del proyecto, lo relacional y lo emocional.</p>
3	<p>Desarrollo de la idea de negocio e idea de organización</p>	<p>Teniendo claro el objetivo, la idea de negocio puede mutar. Armar la organización interna para llevar adelante la idea y obtener recursos.</p>
4	<p>Validación del producto/servicio</p>	<p>Probar si el producto/servicio resuelve el problema planteado o satisface la necesidad.</p> <p>Se deben considerar potenciales clientes, utilizar técnicas de muestreo, testeo.</p> <p>Adaptarlo a partir de las devoluciones y análisis de los resultados de estas pruebas.</p> <p>El mismo proceso es necesario respecto a la organización interna para realizarlo.</p>
5	<p>Desarrollo del Plan de negocios, organigrama y plan organizacional</p>	<p>Plan de negocios, tocando todas las áreas, con validación previa en el mercado, con fines de desarrollo del proyecto y de obtener fondos.</p> <p>Plan organizacional con definición de roles, asignación de tareas y responsabilidades.</p>
6	<p>Formalización de la cooperativa</p>	<p>Se tiene el conocimiento desde la etapa dos, pero se espera hasta este momento, pues es aquí donde se puede estimar si la idea de negocio permite tener ingresos para sostener la cooperativa.</p>

7	Logro de la sostenibilidad socioeconómica	Alcanzar el punto de equilibrio financiero. Organización cooperativa en funcionamiento.
---	--	---

B. Análisis de cada etapa y los servicios oportunos requeridos para su desarrollo.

Una vez definida la trayectoria anterior, diseñado el camino, se identifican qué servicios se pueden brindar en cada etapa, se analiza cuáles son las asistencias requeridas, si las mismas ya existen en el ecosistema cooperativo y si son oportunas.

Específicamente, se analiza cada etapa cuestionando:

- ¿Qué asistencias son necesarias brindar?
- ¿Cuáles de esas asistencias ya existen?, por ende ¿cuáles no?
- Las que existen ¿son oportunas?, y además ¿se conocen? (difusión).
- Las que no existen ¿por qué no?, ¿faltan recursos?, ¿falta demanda?

Etapa 1: Idea de emprender de manera cooperativa: *Hay un grupo (que se une con un objetivo en común), hay una idea de negocios (relacionado al objetivo).*

Esta etapa es propia del “nacimiento” del colectivo. Es decir, no está relacionada con brindarles alguna asistencia, pues es cuando surge el emprendimiento.

Se considera que el inicio de este trayecto se da cuando un grupo (o una persona) identifica un problema, y deciden resolverlo de manera colectiva.

El problema puede ser algo tan esencial como el asegurarse el trabajo.

En este caso, al hablar de emprendimiento, también la primera etapa está dada por la idea de negocios que tiene el colectivo para solucionar ese problema. Como este trabajo se centra en las cooperativas de trabajo, se especifica que como empresa que son, la idea de negocios debe generar ingresos (monetarios) que permitan resolver el problema.

Etapa 2: Conocimiento e involucramiento en el cooperativismo: *¿Qué es? Derechos y responsabilidades. Oportunidades. Que implica desde lo humano del proyecto, lo relacional y lo emocional.*

Esta etapa es crucial para el reconocimiento del grupo de cuáles son sus objetivos relacionados al cooperativismo.

No alcanza con capacitación tradicional, es necesaria la incorporación de conocimiento, la reflexión colectiva, la asunción de un compromiso, lograr el sentir cooperativo del grupo y el deseo por el desarrollo en conjunto con sus pares.

También aquí se tratan temas relacionados a la estructura cooperativa como: propiedad colectiva, modelo de gobernanza, toma de decisiones, liderazgo horizontal- liderazgo participativo (tiene en cuenta la diferencia entre liderazgo tradicional y colectivo),

participación, cultura organizacional. Y la transformación de los integrantes del equipo en socios involucrados y comprometidos en las decisiones.

Si bien existen servicios vinculados a esta etapa que pueden ser de capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, los mismos no se consideran suficientes, en tanto se entiende que es preciso un apoyo que “toque la fibra cooperativa” de cada una de las personas integrantes del colectivo, y del mismo en su conjunto.

Resulta desafiante pensar cuál sería el “servicio ideal” en esta etapa. Pues el mismo es la puerta de entrada del colectivo a la **organización cooperativa** y al **sentir cooperativo**. Eso implica muchas veces “romper” con parámetros que están insertos en la sociedad y por tanto nos acompañan en nuestro crecimiento y formación como ciudadanos, como lo es el cambio de la propiedad individual a la propiedad colectiva, de esto se desprende la responsabilidad de cada uno en esa propiedad colectiva, de los derechos y obligaciones. Un modelo de gobernanza horizontal (opuesto al vertical de las empresas “tradicionales”) donde los resultados que se logran son fruto de las decisiones que se toman de manera colectiva, decisiones de las cuales cada uno forma parte, pues se encuentra el espacio de expresión, discusión y resolución de los diversos temas; y donde la distribución de la riqueza es de acuerdo al trabajo de las personas y no del capital. El cambio de la visualización de “un líder” a un liderazgo horizontal, colectivo y participativo. Si bien se entiende que en cada colectivo se identifican personas líderes, o un grupo de líderes, esas personas deben llevar adelante un liderazgo donde se refuerzan las “puertas abiertas” a la participación, a las ideas diferentes, y muy importante: a la rotación del mismo. Verse dentro de un mismo proyecto, en diferentes roles, es un desafío y una oportunidad que brinda la organización cooperativa. Reconocer que todo trabajo puede tener igual importancia, y por tanto similar remuneración, y que al ser complementarios dentro de una

empresa, se completan para darle viabilidad. Esto último está relacionado también al hecho de que las cooperativas pueden decidir sobre la remuneración de sus miembros, con el centro en la dignidad humana, y no en el rendimiento de capital.

En esta etapa se deberá comenzar a trabajar sobre las principales herramientas que sostendrán al grupo humano que sustenta la cooperativa. “Muchas veces las cooperativas tienen pérdidas de las y los socios que las componen, y se pierde la motivación para poder sostener el negocio. Esta brecha proviene de la estructura interna y un mal funcionamiento de la política de incentivos, derivando en una potencial cooperativa inactiva. Es de especial importancia asegurar el compromiso de los socios mediante un buen funcionamiento de la cooperativa.”¹⁸ Se considera que en un proceso de inducción en esta área, es importante que los jóvenes emprendedores incorporen herramientas que luego tendrán de insumos en los momentos de gestionar conflictos, reforzar el compromiso colectivo y redefinir la estructura interna.

Es importante poner en común las expectativas de cada uno respecto del emprendimiento (logros organizativos, económicos, y plazos para alcanzarlos), y resolver las diferencias hasta lograr un proyecto socioeconómico consensuado, sería lo ideal.

A su vez si pensamos que esta etapa está siendo transitada por jóvenes (público objetivo del programa integral), nos preguntamos ¿cómo lograr formas dinámicas, atractivas y en consonancia con sus realidades?

El desarrollo de esta etapa se retoma más adelante en el presente trabajo, cuando se presentan

¹⁸ Fundación Coopeuch en colaboración con Mapocho y CoLab UC, 2022, Construyendo emprendimientos cooperativos, Santiago, Chile. Comité editorial: Carolina Sorensen, directora de Comunicaciones y RSE Coopeuch Sandra González, subgerenta de Marketing y Relacionamento.(pág. 27).

las propuestas específicas (parte C -a).

Etapa 3: Desarrollo de la idea de negocio e idea de organización: *Teniendo claro el objetivo, la idea de negocio puede mutar. Armar la organización interna para llevar adelante la idea y obtener recursos.*

En esta etapa se hace énfasis en la iteración de la idea de negocio. Desde una mirada emprendedora, cuando se trata de resolver un problema, lo primero que se traslada es “no empecinarse con una sola solución”. Pues cuando la idea es pensada, se plantean escenarios para que la misma cumpla con los objetivos de resolución del problema. Pero luego cuando es puesta en marcha, puede que no sea así, ya sea porque el escenario cambió, porque no se tuvieron en cuenta algunos aspectos, porque los supuestos establecidos no se dieron, o simplemente porque el cliente o público objetivo no respondió como se esperaba.

A su vez, puede no haber salido como se esperaba la organización interna definida para llevar adelante los objetivos. Tocaré replantearse la definición de roles, la división de tareas, los tiempos de ejecución, entre otros aspectos.

Por tal motivo, habiendo pasado por la etapa dos, se considera que el colectivo tiene una fortaleza para enfrentar estos cambios, y que decidieron resolver de manera colectiva la adaptación de su idea de negocio y/o de organización para lograr los objetivos para los cuales se conformaron como cooperativa.

Es importante destacar que durante las primeras etapas del trayecto se debe asegurar la comprensión de qué es un modelo de negocio cooperativo. Visualizar el factor empresarial de

la cooperativa, la identificación de oportunidades en el mercado para resolver el problema para el cual se unieron. Incorporar las diferentes herramientas empresariales de comercialización, comunicación, finanzas, entre otras. Saber que es posible desarrollar estas áreas de manera transversalizada por los valores cooperativos.

En esta etapa las **asistencias** que se consideran más pertinentes son las asistencias técnicas y las capacitaciones. Pudiendo ser las mismas particulares para cada colectivo, o grupales para varios colectivos. Aquí dependerá de las características propias del mismo y su idea. A la vez se pueden tratar desde temáticas generales de negocios y de organización cooperativa, hasta puntuales relacionadas a las particularidades del colectivo.

Estas asistencias son brindadas tanto por INACOOOP (a través del Procoop), CUDECOOP y FCPU. Se consideran oportunas, pues se brindan a demanda.

También estos servicios se pueden complementar con visitas e interacción con otras cooperativas del mismo rubro, más experimentadas, donde tomar nota de la experiencia para diseñar un camino más certero.

Etapa 4: Validación del producto/servicio: *Probar si el producto/servicio resuelve el problema planteado o satisface la necesidad. Se deben considerar potenciales clientes, utilizar técnicas de muestreo, testeó. Adaptarlo a partir de las devoluciones y análisis de los resultados de estas pruebas. El mismo proceso respecto a la organización interna para realizarlo.*

En esta etapa se realizarán diferentes técnicas de testeó, muestreo, simulación que permita validar que el producto/servicio que realiza el emprendimiento cumple su finalidad. Es un

proceso de iteración, donde es muy importante tener fuentes donde se recaba información respecto a la devolución de su uso por un potencial cliente, es decir por quienes cumplan con las características del público objetivo para el cual fue creado el producto/servicio.

De esta manera el mismo se podrá ir adaptando, mejorando, hasta lograr lo buscado.

A su vez se va testeando la aceptación del potencial cliente y la existencia de un nicho de mercado que le de viabilidad económica a la idea de negocio.

Esta etapa puede darse en paralelo a la etapa dos o tres, validando la idea de negocio de manera intuitiva y/o con el conocimiento acumulado del conjunto de miembros que componen el colectivo. Utilizando los vínculos familiares o de amistades como potenciales clientes.

Es una etapa para analizar costos efectivos de la producción o del proceso de brindar el servicio. Dentro de los costos a analizar es importante la verificación de la cantidad de horas de trabajo que se utilizan, cuántas horas dedica cada integrante del colectivo. A su vez planificar si se podrá asumir el pago de todas esas horas desde el inicio. Es muy común que cuando el emprendimiento se pone en marcha, se realicen horas de trabajo de manera honoraria, principalmente las relacionadas a la gestión de la empresa cooperativa. Si bien se entiende que es algo que suele suceder en todos los emprendimientos, es importante “ponerlo sobre la mesa”, que sea un tema sabido y un compromiso acordado, y que se marquen objetivos de plazos para comenzar a recibir la retribución correspondiente para que el negocio vaya en camino hacia la sostenibilidad económica.

Como herramienta, es muy usado “el bolsón de horas”: esto es la definición de una cantidad de

horas por socio, que se usarán de manera honoraria para diversas tareas cotidianas que implican al desarrollo en búsqueda de los objetivos comunes.

Es importante en esta etapa la receptividad respecto a las impresiones que generan en los potenciales clientes el producto o servicio brindado. Definir fuentes de recepción de información, donde tener devoluciones de ellos. Tener flexibilidad para adaptar lo brindado a mejores soluciones.

También es muy importante hacer este análisis hacia el interior del colectivo. Observar en esta validación como se van desarrollando los diferentes órganos, cómo se siente cada uno en su rol, como se organizan, y tener espacios definidos para intercambiar al respecto (establecidos periódicamente). Esto último es muy importante, ya que, para que un emprendimiento tenga los resultados esperados, debe tener un grupo fuerte que lo lleve adelante. No hay que perder de vista que la cooperativa se conformó con el fin de solucionar un problema conjunto.

Se considera que en esta etapa sería oportuno brindar **servicios** de asistencia técnica, acompañamiento, seguimiento y guía. Que los mismos puedan responder a la diversidad de consultas y situaciones que se pueden dar en este contexto. A su vez ayudar a evaluar los resultados de los ciclos de “prueba y error” que dan inicio al emprendimiento. Se ponen a prueba todas las áreas empresariales y la propia viabilidad social y económica del proyecto.

Los servicios de asistencia técnica, como se mencionó en la etapa anterior, son brindados tanto por INACOOOP (a través del Procoop), CUDECOOP y FCPU. Se consideran oportunas, pues se brindan a demanda.

Los servicios de acompañamiento, seguimiento y guía se identifican claramente dentro de un programa como Incubacoop, que acompaña al grupo durante un periodo de tiempo de desarrollo, que puede dar respuesta a situaciones puntuales que van apareciendo sobre la marcha en ese periodo; pero son servicios más difíciles de identificar en otros instrumentos, principalmente definir si los que existen son oportunos.

Se identifican además los apoyos territoriales: Programa de presencia territorial de INACCOOP (asesoramiento), y las Mesas territoriales de CUDECOOP (espacio de intercooperación). Ambos programas tienen sus referentes territoriales. Los mismos reciben una amplia variedad de consultas vinculadas al cooperativismo.

A su vez trabaja como ventanilla abierta de consultas (al igual que los mencionados anteriormente) la asistencia de FCPU, donde se reciben en la casa de la federación o por medio telefónico consultas diversas. Por otra parte, ENLACE (espacio de trabajo colaborativo - cowork- programa de la Intendencia de Montevideo) también realiza un acompañamiento a los colectivos mientras son atendidos, respondiendo consultas diversas.

Es importante analizar aquí lo oportuno de cada servicio e identificar las líneas de contacto con cada asistencia.

En todos los casos mencionados, las consultas pueden derivar en la propuesta de una asistencia técnica específica o capacitación, si así lo amerita. En el caso de consultas puntuales diversas, la respuesta dependerá de la formación y conocimiento del referente consultado, y de la disposición y apertura para realizar conexión con otros actores informados.

Etapa 5- Desarrollo del Plan de negocios, organigramas y plan organizacional: *Plan de negocios, tocando todas las áreas, con validación previa en el mercado, con fines de desarrollo del proyecto y de obtener fondos. Plan organizacional con definición de roles, asignación de tareas y responsabilidades.*

En esta etapa el emprendimiento cooperativo ya lleva un desarrollo transitado. Se ha probado una o varias ideas de negocio y de organización. Al final de cada prueba se ha evaluado el proceso, y se replantean objetivos para la siguiente etapa. En este proceso se ha validado el producto/servicio. Entonces se transita hacia un desarrollo de Plan de negocios, donde se analizan todas las áreas, y con la implicancia del desarrollo del Plan organizacional.

Para esta etapa se consideran **servicios** oportunos las asistencias técnicas particulares para cada emprendimiento colectivo, pues permite analizar las especificidades del mismo. A su vez acompañar con una tutoría es recomendable, pues durante el proceso, la incorporación del conocimiento y la puesta en práctica de lo que se va plasmando en los documentos, es beneficioso tener un técnico/ experto que sea guía.

Los servicios de asistencia técnica se encuentran principalmente a través del programa Procoop de INACOOOP. FCPU y CUDECOOP también reciben demandas y las gestionan a través del Procoop.

La incubadora de cooperativas Incubacoop, también brinda el servicio de desarrollo de Plan de Negocios (al igual que un apoyo en formalización que se menciona en el paso siguiente) a través de un/a tutor/a, pero como se mencionó anteriormente, es una herramienta concursable, es decir

los grupos se postulan, y hay un comité evaluador que selecciona quienes ingresan, considerando principalmente la característica de innovador del proyecto.

Etapa 6- Formalización de la cooperativa: *Se tiene el conocimiento desde la etapa dos, pero se espera hasta este momento, pues es aquí donde se puede estimar si la idea de negocio permite tener ingresos para sostener la cooperativa.*

Esta etapa se puede dar en conjunto con la etapa 5, pero es muy importante que se haya transitado la etapa 2, 3 y 4. Es decir es importante que una vez que deciden pasar por el proceso de formalización (se considera un proceso ya que a diferencia de otras empresas donde los trámites de formalización son relativamente cortos en el tiempo; la cooperativa se estima que puede llevar entre tres y seis meses -actualmente en Uruguay- e implica varios aspectos), tengan el conocimiento de lo que es una cooperativa en todos sus aspectos en general (etapa 2) y tengan una idea de negocio y de organización interna (etapa 3) que ya hayan validado en el mercado (etapa 4).

La formalización de la cooperativa implica una inversión de tiempo y de dinero. Como toda inversión, no se puede tomar la decisión “ a la ligera” sino que tiene que haber un análisis, un conocimiento de las características y de las responsabilidades que se asumen.

Ahora como se menciona más arriba, en Uruguay, el proceso de inscripción de la cooperativa puede durar varios meses. Esto se da en parte por la demora en las instituciones en las cuales debe inscribirse. Los Estatutos (los cuales tienen un proceso de armado) se inscriben en el Registro de personas jurídicas. La realización de los estatutos es la inversión monetaria principal de esta etapa, pues los mismos se hacen con un profesional escribano público, en papel

notarial. Luego, una vez aprobado, se debe registrar la cooperativa en los siguientes organismos de manera obligatoria: BPS (Banco de Previsión Social), DGI (Dirección General Impositiva), AIN (Auditoría Interna de la Nación), inscripción de libros sociales (esto último también se hace en el Registro de personas jurídicas), y en INACCOOP.

Luego de manera opcional pueden inscribirse en RUPE (Registro único de proveedores del Estado, si trabajará con el mismo), en FCPU (pueden agremiarse a la Federación de cooperativas de producción del Uruguay), y se recomienda abrir una Cuenta Bancaria. También pueden registrarse como PYME (pequeña y mediana empresa) en Dinapyme (Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería) para acceder a las políticas para este sector empresarial.

Como se observa en las entrevistas realizadas a cooperativas de jóvenes, esta etapa se transita de una manera compleja, pues además del tiempo que conlleva, una vez que se van a inscribir en las diferentes instituciones (pos entrega de los Estatutos), los requisitos a cumplir son muchos, muy minuciosos, y muchas veces quienes los atienden en las ventanillas no están informados respecto a cómo registrar la cooperativa (principalmente se menciona BPS y DGI). Esto suele generar muchas “idas y vueltas”, correcciones, volver a pedir número para que le atiendan en las instituciones, lo cual no suele ser ágil.

A su vez, una vez inscriptos (rubricados) los libros, se comienzan a utilizar. Son cinco libros: Actas de asamblea, Asistencia de asamblea, Comisión directiva, Libros de socios y Comisión fiscal. Cada libro tiene una serie de datos obligatorios para incorporar, junto con las formalidades a realizar cuando se realizan asambleas y cuando se plasman en actas. Todo este conocimiento también es oportuno de incorporar en esta etapa, pues es cuando se empieza a

usar.

Respecto a qué **servicio** brindar en esta etapa, se considera que sería adecuado el asesoramiento en conjunto con el acompañamiento. Pues de esta manera se le puede brindar información específica de los pasos a seguir, y acompañar las consultas que surjan a partir de los diversos escenarios que se pueden plantear en las diferentes instituciones. Podría ser una especie de ventanilla abierta a consultas y asesoramiento, dándole continuidad a los diferentes procesos.

Conjuntamente con lo anterior, se considera importante el diseño de material de capacitación y guía. El mismo debe ser de sencilla lectura, principalmente gráfico, dinámico, con pasos a seguir exhaustivos, que contenga un check list para el momento de las inscripciones, que contenga los requisitos de los documentos que se debe presentar y los modelos de documentos (a modo de guía). De esta manera la diversidad de trámites está contenido en un solo material, y el mismo es incorporado por las cooperativas en el proceso de inscripción, de modo de ir completando lo realizado y visualizando lo faltante.

Analizando qué servicios existen, se observa que hay capacitaciones y asistencias técnicas en temas vinculados, tanto en INACOOOP como en CUDECOOP y FCPU. También en aspectos de acompañamiento, si bien el mismo es general, a través de los roles territoriales en INACOOOP y CUDECOOP. En FCPU se ofrece una guía más dirigida en estos aspectos.

Respecto al diseño de material, se entiende que existen algunos, como lo es la “Cartilla de Inacooop: Pasos para formalizar una cooperativa”¹⁹, el mismo sería utilizado como insumo para desarrollar un material con las características detalladas.

19 Inacooop (s.f), Pasos para formalizar una cooperativa. Recuperado de https://www.inacooop.org.uy/_files/ugd/356d79_8914037ddb714f4c9d2b87b7ae92872f.pdf

Si bien estos servicios podrían ser oportunos, en el caso de las capacitaciones si se solicitan en el momento adecuado (para esto el colectivo debería saber que necesita una capacitación, o debería ser recomendada por algún referente), y en el caso del acompañamiento si el mismo es continuo y las respuestas acertadas; de todos modos, según lo relevado, la formalización sigue siendo engorrosa y difícil de entender y traspasar por los colectivos. Ahondaremos más adelante en la recomendación para esta etapa.

Como aspecto importante en esta etapa, más allá de la propuesta que se realizará específicamente para la situación actual de inscripción, se entiende que el problema de la complejidad en la formalización tiene que escalar a otros niveles (niveles políticos decisorios, relacionados a cambios en la ley) para lograr soluciones más amplias y permanentes.

Cómo responde uno de los referentes institucionales encuestados “(es) imperioso modificar la normativa vigente, que establece las mismas obligaciones para una cooperativa social de cinco integrantes que para cooperativas exportadoras”, proponiendo “la gradualidad y/o progresividad en los requerimientos en función de criterios como facturación, número de personas socias, entre otros”.

Existen casos en otros países donde se ha desarrollado una personería jurídica específica para el caso de cooperativas de jóvenes. Para traer esos ejemplos se hace referencia al texto “Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay”²⁰, donde analizan

20 Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofía Ardao, Gabriel Buere, 2018, “Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay”

cuatro experiencias de promoción al cooperativismo de población joven, las cuales se mencionan a continuación.

Uno de ellos es el *Programa Junior cooperativas*, del gobierno vasco en convenio con la Universidad del País Vasco y El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. El mismo “promueve la creación de nuevas cooperativas entre estudiantes universitarios como parte de su formación curricular (...), se conforman al inicio de sus estudios como asociaciones y luego se establecen como Cooperativas de Trabajo Asociado Junior. (...) Se implementa en la carrera de grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación de la Universidad de Mondragón.”²¹ Las mismas son de carácter temporal limitado, y en su caso podrán transformarse a cooperativa ordinaria (luego de concluidos los estudios). Durante este lapso se otorgan subvenciones por cada persona socia trabajadora incorporada, también asesoramiento profesional y experimentado.

Luego presentan *Cooperativas Juveniles*, del gobierno de Puerto Rico. Se crea la Ley 220 “Ley especial de cooperativas juveniles” dando un marco formal más adecuado al anteriormente existente, y creando un nuevo instrumento para el fomento cooperativo y desarrollo juvenil. Se pueden crear en ámbitos escolares, universitarios o comunitarios, por jóvenes de hasta 29 años.

Otro caso es las *Exoneraciones de la Ley de Economía social para cooperativas integradas por jóvenes*, de la Xunta de Galicia. Buscando incentivar la conformación de estas cooperativas, mediante modificación de la ley, se reduce el capital social mínimo para la formación de cooperativas por jóvenes de entre 16 y 29 años de 3.000 a 300 euros. Las Cooperativas Juveniles

21 Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofía Ardao, Gabriel Buere, 2018, “Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay” (pág. 19)

“quedan definidas legalmente (...) como una especialidad de las de trabajo asociado o de explotación de la tierra o de explotación de recursos acuícolas”.²² Entre los beneficios que tienen está la habilitación para realizar diversos actos a través de documentos de carácter privado (constitución, modificación de estatutos, disolución, reactivación y liquidación) lo cual permite reducir costos. También “un incentivo de hasta 15.000 euros para los jóvenes que decidieran poner en marcha una cooperativa de este tipo”.²³ Luego de cinco años de conformada esta cooperativa deberá transformarse en cooperativa ordinaria.

Por último el caso del *Fondo revolvente para créditos de empresas y cooperativas de jóvenes*, del gobierno de Nicaragua. “El fondo revolvente es un monto de crédito que se otorga a las empresas o cooperativas formadas por jóvenes con carácter retornable o recuperable. (...) Los montos pasibles a ser asignados a cooperativas en el marco de este programa van de 1.000 a 10.000 dólares.”²⁴ Este programa es interinstitucional, involucrando al Instituto Nicaragüense de la Juventud, al Ministerio de trabajo, al Instituto de Formación de Cooperativismo y al Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas, que en convenio con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ejecutan el Programa Conjunto de Juventud Empleo y Migración.

Características mencionadas anteriormente podrían considerarse en Uruguay, ya que apuntan a dificultades específicas que presentan la conformación de cooperativas de jóvenes. Entre ellas: dar un marco legal y formal específico, permitir realizar actos a través de documentos de carácter privado (para la reducción de costos), las subvenciones, incentivos económicos y asesoramiento. También es interesante resaltar la multiplicidad de instituciones involucradas,

22Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofía Ardao, Gabriel Buere, 2018, “Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay” (pág. 24).

23 Ídem

24 Ídem (pág. 26)

ya que en general existe su análogo en Uruguay.

Etapas 7- Logro de la sostenibilidad socioeconómica: *Alcanzar el punto de equilibrio financiero. Organización cooperativa en funcionamiento.*

Aquí la cooperativa logra encontrar una sostenibilidad económica: vinculada al negocio, al punto de equilibrio financiero (la o las unidades de negocio logran generar ingresos suficientes para cubrir todos los costos, entre ellos se destacan los anticipos establecidos para cada socio trabajador); y social: vinculada a la organización de la cooperativa y su funcionamiento armonioso.

Esta etapa puede variar en cuanto al tiempo que conlleva obtener estos logros. A su vez, al encontrarse la empresa cooperativa en un entorno cambiante, siempre habrá que analizar la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo, y generar estrategias para adaptarse al entorno, sin perder el objetivo que los llevó a cooperativizarse.

Los **servicios** que se pueden brindar en esta etapa son asesoramiento, seguimiento, acompañamiento y financiamiento.

Los tres primeros se pueden encontrar en todas las instituciones encuestadas, a demanda. Estos servicios pueden derivar en una asistencia técnica específica para análisis de sostenibilidad, estrategias de cambio u otro tema, servicios que también se visualizan en las instituciones.

Respecto al financiamiento, se considera oportuno para esta etapa, pues ya se ha pasado por

análisis financiero y la inversión en algún área de la empresa puede generar un cambio o avance en su desarrollo. Este servicio es brindado por INACCOOP, como ventanilla abierta, a través de las líneas de crédito FRECOOP y FONDES. También se pueden encontrar fondos concursables específicos para cooperativas (y otras entidades de la Economía Social y Solidaria) en el Ministerio de Industria, Energía y Minería. O créditos en Organizaciones No Gubernamentales que promocionan PYMEs.

Antes de pasar al siguiente punto del trabajo, es relevante resaltar una característica respecto a los servicios disponibles para emprendimientos en general. Existen en el ecosistema emprendedor uruguayo diversas organizaciones que brindan servicios para el desarrollo emprendedor y empresarial. En general podemos encontrar una concentración de las mismas a través del Portal Uruguay Emprendedor (uruguayemprendedor.uy). El presente trabajo se concentra en aquellas organizaciones que brindan servicios de apoyo específicos para cooperativas. Pero cabe aclarar que respecto al área empresarial de la cooperativa, con las salvedades relacionadas a la cogestión, sería posible recibir algunos servicios del ecosistema emprendedor en general.

C. Diseño de la propuesta de programa de apoyo integral a la creación y desarrollo de cooperativas de trabajo de jóvenes.

a- A partir del análisis anterior, podemos detectar los “huecos” donde no existe asistencia, o tal vez si existe, pero no es oportuna (en el sentido de que no se brinda en el momento o la forma adecuada para realizar un cambio significativo en el proceso).

A continuación se propone un diseño de programa de apoyo integral, describiendo los servicios

oportunos para cada etapa, en qué institución y/o programa buscarlo en caso de que ya existan, y realizando una propuesta para aquellas etapas donde no se encuentran servicios oportunos.

Específicamente, según lo analizado, estas propuestas “nuevas” se realizan para la etapa 2- *Conociendo e involucrándose en el cooperativismo* y 6- *Formalización de la cooperativa*.

Primero se define el público objetivo: este programa está dirigido a jóvenes que tienen la idea de emprender de manera colectiva. Puede que tengan más o menos información de lo que es una cooperativa. Tienen una idea de negocio colectiva (no necesariamente validada).

Programa de apoyo integral:

Etapas	Detalle	Servicios brindados para su desarrollo	Institución/ programa que lo brinda:
1	Idea de emprender de manera cooperativa	Hay un grupo (que se une con un objetivo en común), hay una idea de negocios (relacionado al objetivo).	Etapa propia del colectivo.
2	Conocimiento e involucramiento en el cooperativismo	¿Qué es? Derechos y responsabilidades. Oportunidades. Que	Ver propuesta para la etapa 2.

		implica desde lo humano del proyecto, lo relacional y lo emocional.		
3	Desarrollo de la idea de negocio e idea de organización	Teniendo claro el objetivo, la idea de negocio puede mutar. Organización interna para llevar adelante la idea.	Asistencias técnicas y capacitaciones. Temáticas relacionadas al negocio y/o a la organización cooperativa (ejemplo: modelo de negocio, comercialización, marketing, finanzas, comunicación, trabajo en equipo, organización). La idea es dotar al colectivo de herramientas empresariales y	INACOOOP, CUDECOOP, FCPU. Programa Procoop.

			<p>sociales. Se pueden brindar de manera grupal a varios colectivos, o particular a cada colectivo.</p>	
4	<p>Validación del producto/servicio</p>	<p>Probar si el producto/servicio resuelve el problema planteado o satisface la necesidad. Se deben considerar potenciales clientes, utilizar técnicas de muestreo, testeo. Adaptarlo a partir de las devoluciones y análisis de los resultados de estas pruebas. El mismo proceso respecto a la organización interna para realizarlo.</p>	<p>Asistencia técnica, acompañamiento, seguimiento y guía (buscando que se pueda responder a la diversidad de consultas que pueden surgir en este momento).</p>	<p>Para asistencias técnicas: INACOOP, CUDECOOP, FCPU. Programa Procoop. Para acompañamiento, seguimiento y guía: Programa de presencia territorial de INACOOP. Mesas territoriales de CUDECOOP. Ventanilla abierta de consultas de FCPU. Acompañamiento de ENLACE.</p>

5	Desarrollo del Plan de negocios, organigramas y plan organizacional	Plan de negocios nivel de documento, tocando todas las áreas, con experiencia inicial en el mercado, con fines de desarrollo del proyecto y de obtener fondos. Plan organizacional con definición de roles, asignación de tareas y responsabilidades.	Asistencias técnicas particulares. Guía (implementar en la propia asistencia, o a modo tutoría).	Programa Procoop (INACOOOP, CUDECOOP, FCPU).
6	Formalización de la cooperativa	Se tiene el conocimiento desde la etapa dos, pero se espera hasta este momento, pues es aquí donde se puede estimar si la idea de negocio permite tener ingresos para sostener la cooperativa.	Ver propuesta para la etapa 6.	
7	Logro de la sostenibilidad	Punto de equilibrio financiero.	Asesoramiento, seguimiento,	Los tres primeros: INACOOOP,

socioeconómica.	Organización cooperativa en funcionamiento.	acompañamiento y financiamiento.	CUDECOOP, FCPU, ENLACE. El último: INACOOOP, líneas de crédito Frecoop y Fondes. También en MIEM a través de fondos concursables.
------------------------	---	----------------------------------	---

Cabe aclarar que los servicios brindados en cada etapa se consideran relevantes en tanto se realizan en una dinámica de interacción (haciendo énfasis en la reciprocidad) con el colectivo, en el cual el mismo participa activamente en el desarrollo de los productos que puedan surgir de ese servicio, en el caso de asistencias técnicas; y también en las instancias de intercambio que se dan en la lógica de servicios de acompañamiento, seguimiento y guía, así como en las capacitaciones.

A continuación se presenta un desglose de definiciones de los servicios mencionados:

Capacitaciones: proceso de aprendizaje, en clases o talleres, diseñado para mejorar las habilidades y conocimientos de los participantes, en un tema o varios.
Asistencia técnicas: proceso de trasmisión de información y conocimiento, teóricos y prácticos, formación de habilidades, análisis de situación y propuesta de solución o mejora, que suele realizar un profesional o especialista en el tema específico en el cual se desarrolla el servicio.

Acompañamiento: servicio de soporte y apoyo, puede utilizarse para desarrollar diferentes áreas. Es un proceso continuo, donde la persona profesional, especialista, técnica o experto transita junto al colectivo emprendedor los procesos de crecimiento.

Seguimiento: observar y relevar la evolución y desarrollo de un emprendimiento, puede ser continua o periódica, estando atento a las necesidades y demandas del mismo.

Guía: conducir u orientar a un colectivo emprendedor, brindando consejos, recomendaciones y enseñanzas.

Propuesta etapa 2

Como se mencionó anteriormente, una etapa 2 bien transitada, implica un gran desarrollo de la cooperativa, pues es aquí donde se conoce lo que es y lo que implica el cooperativismo, desde el proyecto de negocios, laboral y colectivo, hasta la ideología compartida de “una forma más justa y solidaria de hacer las cosas”.

Aquí se propone entonces una conjunción de cuatro metodologías de trabajo:

talleres + visitas a cooperativas + conversatorios con referentes + prácticas en cooperativas

Se considera importante apoyar esta etapa desde lo vivencial. Generando experiencias, intercambiando con pares en talleres y con referentes de otras cooperativas, compartiendo el hacer en el cotidiano de una cooperativa.

Se desarrolla a continuación cada una de las actividades dentro de la etapa 2.

Talleres - se propone una serie de talleres con una característica vivencial práctica y dinámica donde se trabaje sobre los siguientes temas (agrupados en tres conjuntos):

- qué es una cooperativa, estructura orgánica, aspecto empresarial y social, valores cooperativos, cultura cooperativa -aquí se debe trabajar la filosofía cooperativa: la forma de hacer y de relacionarse, el cómo y para qué se trabaja, tipos de relaciones laborales, económicas y de sociedad (contrario a las relaciones de dependencia), economía colaborativa. También: qué es la economía social y solidaria y cómo se ha desarrollado a nivel local y mundial. El concepto de creación de riqueza a través del trabajo y la distribución de la misma teniendo como objetivo central a las personas y su desarrollo digno.
- la organización interna, la toma de decisiones y la participación democrática, los liderazgos, la rotación de roles, la posibilidad de elegir cómo desarrollarse profesional y personalmente (libertad y creatividad)- aquí se agrupan las principales motivaciones de las personas jóvenes para formar una cooperativa.
- proceso de formalización y aspectos legales a cumplir luego de estar formalizados: asamblea (como principal órgano de resolución), actas (donde se refleja la historia de la cooperativa), responsabilidades de las comisiones- aquí se agrupan las responsabilidades inherentes a la forma jurídica cooperativa.

Es muy importante aquí quiénes son las personas facilitadoras y sus cualidades. Si bien la formación y experiencia es importante, tienen que tener determinada pedagogía participativa, de mucha escucha, trabajando estos temas de forma práctica y dinámica, utilizando preguntas,

y llegando a las sensibilidades (emociones), pues se quiere lograr que comprendan que esta forma de “hacer las cosas” de manera colectiva implica responsabilidades con la organización y sus compañeros, y también beneficios (y oportunidades). Dedicar un espacio para intercambiar que se lleva cada uno del taller. Haciendo alusión al antiguo proverbio chino: “lo que oigo, lo olvido; lo que veo, lo recuerdo; lo que hago, lo aprendo”; por ello las actividades en esta etapa tienen que estar orientadas al hacer.

Visitas a cooperativas + conversatorios con referentes: el plantel de facilitadores que se describe arriba, se complementa con quienes son los referentes del ámbito cooperativo a quienes se va a visitar y a conocer su forma de trabajo. Acá es importante contar por un lado con referentes de larga trayectoria y cooperativas de muchos años, así como es muy importante referentes de cooperativas jóvenes, que vean como pares, y donde puedan sentirse representados.

Se busca en estas visitas e intercambios conocer “de primera mano” cómo es, cómo se trabaja, y cómo se vive el cooperativismo, e incorporar las experiencias de una forma amena y descontracturada. Es recomendable que las cooperativas que sean visitadas trabajen en el mismo rubro o similar al que quieren desarrollar los integrantes de la cooperativa en formación, cuidando que no se establezca competencia entre ellas luego en el mercado.

Prácticas en cooperativas: implica el trabajo in situ en una cooperativa que sea de interés para la persona. Se considera que de aquí surge la mayor experiencia, pues no solo escuchan y ven cómo se hacen las cosas, sino que también son parte durante el tiempo que transcurre la práctica. Es importante que el sector de actividad y las características de la cooperativa donde se realiza la misma sea acorde a los intereses de la persona y al proyecto que quiere desarrollar.

Esta última instancia se puede vincular con la Ley de promoción de empleo juvenil: ley 19.133, la cual establece que se otorga un subsidio a las empresas que contratan trabajadores jóvenes, en diversas modalidades.

Si bien en un primer momento puede resultar que son muchas actividades para un sola etapa de desarrollo, se considera que el diferencial está en la combinación de las mismas. La cantidad de talleres puede variar según la carga horaria (más extensos o más cortos). Las visitas e intercambios son relevantes en cuanto a que se seleccione adecuadamente las cooperativas y referentes, y no según la cantidad. Finalmente la práctica puede ser de un mes, una semana o incluso unos días, importando también las características de la organización y de que quien lo induce en el trabajo dentro de la misma aporte a su proceso de conocimiento y aprovechamiento de la experiencia.

Propuesta etapa 6

Se realiza una propuesta para la etapa seis, con las características que tiene la formalización actualmente en Uruguay; si bien como se dijo anteriormente (parte 3, B, etapa 6) se entiende que hay aspectos para cambiar a nivel de la ley y normativa vigente.

Aquí se propone el desarrollo de un material didáctico + servicios de asesoramiento y acompañamiento.

Generar un material didáctico de autoaprendizaje y autoaplicación, que el mismo sea una guía de los diferentes pasos para formalizarse, pero que se pueda usar interactivamente: tanto en papel o de manera digital, un diseño para que cada colectivo pueda completar los pasos que va transitando. Se deben considerar los siguientes temas: desarrollo e inscripción de estatutos, inscripción en organismos públicos (obligatorios y recomendados); luego lo relacionado a la

primera asamblea, requisitos y registros a realizar. Cada paso se “abre” a su vez en el detalle de las instancias de cada proceso. Se entiende que de esta manera el material desarrollado, la información y los pasos a seguir están siempre disponibles para el colectivo durante el proceso de formalización, y pueden volver a revisar el detalle y las explicaciones cada vez que lo consideren necesario. A su vez, el ir completando su propio trayecto, permite no “perdersé” en el entramado de la diversidad de trámites e instituciones que implica este proceso y en cambio saber en cada momento en qué punto están del trayecto, qué trámites completaron y cuáles les falta.

Este material se entregaría en un taller o asesoramiento específico donde se explique su uso.

Luego se propone un servicio de asesoramiento y acompañamiento. Asesoramiento previo al inicio del proceso de inscripción, trasladando la generalidad del mismo (aquí se puede incorporar el material didáctico). Acompañamiento en los diferentes pasos, quizás a modo de ventanilla abierta, pero con un seguimiento del historial del proceso (es decir que haya un trato cercano y conocido por referente y colectivo) para cubrir las consultas que surjan y que pueden variar según las instituciones y el modo en que son atendidos.

Además, en el entendido que en esta etapa se realiza una inversión monetaria para los estatutos y diferentes certificados necesarios en las inscripciones, se propone que el apoyo incluya total o parcialmente un subsidio para esta inversión.

Se considera que los servicios que se proponen en la etapa 2 y 6 pueden ser brindados por las instituciones involucradas en las otras etapas, pero con recursos, organización, roles y demás aspectos, específicos para ello.

b- Finalmente, y volviendo al programa de apoyo integral, el cual se divide en siete etapas, donde en cada una se especifican servicios de apoyo y organizaciones que los brindan, o nueva

propuesta; se reflexiona que el hecho de pasar por diferentes instituciones del ecosistema cooperativo se considera una suma de valor, pues permite a los colectivos familiarizarse con las mismas. Por ello también se recomienda las visitas a cooperativas durante el proceso, iniciando una red de contactos y nexos posibles (los cuales pueden ser sostén en diferentes circunstancias a lo largo del proceso de desarrollo cooperativo).

Para unificar el proceso, y que el colectivo sepa en cada momento en qué etapa del proceso se encuentra, que servicios están recibiendo, y con qué instituciones están trabajando, es necesario el desarrollo de **material visual**, que muestre de una manera interactiva la hoja de ruta y el recorrido que van transitando.

Un ejemplo de lo descrito en el párrafo anterior se puede encontrar en la web de uk.coop: Red de cooperativas de Reino Unido.²⁵

Allí se desglosa cada etapa en diferentes pasos, con preguntas dirigidas al colectivo emprendedor. En este ejemplo de uk.coop se avanza aún más, pues a su vez cada paso va dirigiendo al usuario de la web a información complementaria, abriéndose en un abanico de posibilidades e información, y permitiendo a cada usuario hacer su recorrido en la web.

D. Comunicación

A lo largo del trabajo se dejó entrever la importancia de la comunicación, por un lado de las herramientas de apoyo existentes, relevando en las encuestas cuales son los medios de comunicación que se utilizan actualmente en las instituciones, abriendo la posibilidad de que

25 Cooperativas UK (s.f). Recuperado de <https://www.uk.coop/start-new-co-op/start>

varios apoyos no “lleguen” al público objetivo. Por otro lado el tipo de lenguaje a utilizar, sus características, con qué contenido se transmite el mensaje.

Por tal motivo, en este último punto del trabajo se realiza un aporte (desde la experiencia y el proceso de desarrollo del presente trabajo) para responder ¿cuál es la estrategia de comunicación a utilizar para que este programa (y otros) sean conocidos por el público objetivo? Siendo en este caso jóvenes, con interés en emprender, de manera cooperativa.

Se considera que son varios los aspectos a tener en cuenta en la estrategia de comunicación: los medios de comunicación, las herramientas, el lenguaje, quienes brindan el mensaje y el contenido del mismo.

Si pensamos en los **medios de comunicación** al cual acceden más comúnmente las personas jóvenes, se recomienda utilizar las redes sociales virtuales, canales de Youtube (propio y de programas orientados a jóvenes), cartelería en espacios físicos que sean de encuentro de jóvenes: centros educativos, centros comunitarios específicos, espacio INJU (Instituto Nacional de la Juventud), entre otros.

Esto se propone pensando en las personas jóvenes en general, donde el mensaje “busca a la persona”. También la comunicación puede ser más focalizada, pensando en aquellas personas que ya tienen la primera intención de emprender, entonces los programas deben estar en los medios que concentran información sobre emprendimientos (web, centros de emprendedores, redes de difusión). Si pensamos en quien ya tiene la intención de emprender en forma cooperativa, entonces los programas deben estar en los medios de comunicación cooperativos (web, federaciones, instituto, cooperativas, redes cooperativas).

Por otra parte, si pensamos en cuáles son las **herramientas** adecuadas, las que se proponen son: reels, videos, imágenes, carteles con frases y gráficos, webs. Se entiende que desde los carteles, imágenes y reels se capta la atención de la persona rápidamente. Según el caso se pueden utilizar para espacios físicos, o para redes virtuales. Se considera que son las redes virtuales las que tienen mayor potencial en este caso. Las personas con interés por el contenido generado, comenzarán a seguir la cuenta, y estarán recibiendo más información y novedades. A su vez podrá compartir contenido en su propia cuenta, replicando la difusión. Aquellas personas en las que el interés sea mayor, comenzarán a indagar sobre información más específica, y es aquí donde se puede pensar en videos más largos, podcast, escritos. Si se tiene una web específica del programa, cada una de estas herramientas puede llevar o indicar a la persona hacia la misma. Allí se puede brindar información integral, además de contenido y herramientas específicas del programa.

Respecto al **lenguaje** a utilizar, el mismo debe ser accesible, inclusivo y atractivo. El lenguaje se debe complementar con imágenes y gráficos que sumen valor al mensaje que se quiere brindar o la información desarrollada.

Concentrémonos ahora en el **mensaje**. El mismo se debe brindar desde lo motivacional de las personas jóvenes, habiendo relevado cuales son las motivaciones para emprender en colectivo, comunicar que el emprendimiento cooperativo es una vía para desarrollar estos aspectos. Los mensajes deben destacar: la forma de autogestión del trabajo, la opción de desarrollarse personal y profesionalmente en lo que le gusta, el trabajo horizontal y en colectivo con sus pares, el liderazgo compartido, la formación de un espacio creativo y propositivo, la implicancia del desarrollo social (estas personas jóvenes se ven comprometidas con el cambio social)

además del personal y colectivo.

Es necesario presentar la forma de organización cooperativa como una opción para emprender, destacando las oportunidades que tiene y las características vinculadas a lo social, económico, relacional, empresarial, y demás aspectos transformadores de la realidad.

También presentarlo como una opción empresarial diferente a la “hegemónica” o tradicional. Con objetivos directamente vinculados al colectivo y con incidencia en la comunidad. Cómo una opción de desarrollo inserta en la economía social y colaborativa.

Se considera una suma de valor que los mensajes sean **brindados por referentes** identificados por las personas jóvenes, afines a esta forma de organización y de emprender, así como también jóvenes pertenecientes a emprendimientos cooperativos que están en marcha y que son ejemplo, pueden trasladar su experiencia y ser guías.

Por último, se considera pertinente que el modelo de organización cooperativa forme parte de las currículas de los centros educativos. Más allá de la comunicación de un programa y apoyos específicos, la cooperativa como una opción para emprender, como un formato de empresa, como una manera específica de organizarse colectivamente, y como parte crucial de la economía social y solidaria, debería ser parte de la formación general de las personas.

Conclusión

A lo largo del trabajo se ha relevado que existen apoyos específicos que aportan a la creación y desarrollo de cooperativas de jóvenes, y que es posible definir otros servicios que complementan y se vinculan con los anteriores para dar integralidad en una trayectoria de desarrollo del emprendimiento cooperativo.

La vinculación y desarrollo de estos servicios, que se conforman en un programa integral, encuentra un marco para su diseño, desarrollo e implementación. Siendo el mismo el ecosistema cooperativo, con sus principales instituciones referentes: INACOOOP, CUDECOOP y FCPU (pues se piensa específicamente para cooperativas de trabajo).

Además, la justificación para desarrollar el programa es posible encontrarla en varias áreas: el potencial de las personas jóvenes, sus posibilidades de desarrollo y motivaciones para emprender en colectivo, la pertinencia en Uruguay desde la presencia cooperativa, el ecosistema emprendedor uruguayo, y el impacto social positivo de las cooperativas en general.

A partir del análisis inicial se visualiza la posibilidad de definir una trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes, y se realiza una propuesta de la misma. A partir del análisis de cada etapa de esta trayectoria, es posible identificar servicios de apoyo existentes, faltantes, y realizar propuesta de nuevos servicios para algunas etapas específicas.

El programa de apoyo integral para la creación y desarrollo de cooperativas de jóvenes queda definido en siete etapas: idea de emprender de manera cooperativa; conocimiento e involucramiento en el cooperativismo; desarrollo de la idea de negocio e idea de organización;

validación del producto/servicio; desarrollo del plan de negocios, organigrama y plan organizacional; formalización de la cooperativa; y logro de la sostenibilidad socio económica. Para cada una de las etapas es posible identificar los servicios de apoyo oportunos que se encuentran en las instituciones del ecosistema cooperativo. Para la etapa dos y seis se realiza una propuesta nueva de apoyo.

A su vez en el caso específico de la etapa seis, formalización de la cooperativa, se hace una crítica a la complejidad de los procesos y controles, y se mencionan apoyos existentes en otros países dirigidos a la conformación de cooperativas de jóvenes que podrían aplicarse en Uruguay. Dar un marco legal y formal específico, permitir realizar actos a través de documentos de carácter privado (para la reducción de costos), las subvenciones e incentivos económicos, son algunas de ellas.

Para que el programa integral cumpla con el objetivo, es necesario generar material visual (puede ser una web, página web u otro), que muestre de una manera interactiva la hoja de ruta y el recorrido que van transitando. Para poder visualizar lo propuesto, se realiza una muestra esquemática, en la siguiente imagen:



En la misma se detalla las etapas de la trayectoria de desarrollo de la cooperativa, los servicios que están disponibles en cada etapa (donde se podría ingresar encontrando un detalle de lo que es cada uno y los resultados que se esperan), y las instituciones que brindan estos servicios (pudiendo ingresar también a cada institución, obteniendo datos de contacto o acceso directo). A la vez todo el proceso podría tener un autocompletado para ser utilizado por el colectivo de manera interactiva.

Los programas dirigidos a público objetivo joven deberán considerar una estrategia de comunicación que contenga los medios, herramientas, lenguaje y mensajes dirigidos a esta población, enfatizando en sus motivaciones, y en las oportunidades que brinda.

Finalmente también se concluye que un programa con las características del que se diseña en el presente trabajo es viable de desarrollar desde las instituciones que conforman el ecosistema cooperativo actual, dedicando recursos específicos para ello.

Bibliografía

- ACI-UE (Alianza Cooperativa Internacional- Unión Europea, #coops4dev), 2021, *Los jóvenes y las cooperativas ¿una combinación perfecta?* Recuperado de <https://www.ica.coop/es/node/15459>
- Fundación Coopeuch en colaboración con Mapocho y CoLab UC, 2022, *Construyendo emprendimientos cooperativos*, Santiago, Chile. Comité editorial: Carolina Sorensen, directora de Comunicaciones y RSE Coopeuch y Sandra González, subgerenta de Marketing y Relacionamiento.
- Gabriel Buere, Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofía Ardao,(INACOOOP, 2019), *Emprendiendo como cooperativa: presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay, Investigación IV. De la lupa al telescopio: una mirada centrada en algunos procesos de cooperación y en las posibilidades de la intercooperación* [archivo PDF] Recuperado de <https://www.inacoop.org.uy/investigaciones>
- Gabriela Cirino, Mauricio Vázquez, Sofía Ardao, Gabriel Buere, 2018, *Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay*. Informe interno proporcionado por la dirección de Formación y Educación de INACOOOP.

- Inacoop, Cudecoop, 2015, *Guía para emprendimientos cooperativos*. Recuperado de https://www.inacoop.org.uy/_files/ugd/356d79_4b16554a20534f66a8f723ac58cda8a7.pdf
- Inacoop (s.f), *Pasos para formalizar una cooperativa*. Recuperado de https://www.inacoop.org.uy/_files/ugd/356d79_8914037ddb714f4c9d2b87b7ae92872f.pdf

Apéndice 1-

Detalle de las preguntas realizadas en las entrevistas y encuestas, en la búsqueda de información primaria.

Entrevista a colectivos que quieren conformarse como cooperativa, pero no han logrado hacerlo:
1. Nombre del colectivo
2. Nombre de la persona entrevistada
3. Rol de la persona dentro del colectivo
4. Características principales del colectivo
5. ¿Cuáles son los pasos que siguieron al momento de comenzar a informarse y asesorarse respecto a la conformación cooperativa?
6. ¿Dónde obtuvieron información escrita o animada (lecturas, videos, otros)? (ejemplo webs)
7. ¿Se acercaron a alguna institución? En caso positivo qué respuestas obtuvieron?
8. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentran?
9. ¿Cuáles dificultades no le han permitido aún formalizarse como cooperativa de trabajo?
10. ¿Qué tipo de servicio le gustaría recibir que le facilite este proceso? (acompañamiento, capacitación -talleres, cursos- , asistencia técnica. No dar opciones, escuchar que es lo que expresan)
11. ¿Dónde le gustaría encontrarlo?
12. ¿Estaría dispuesto a pagar total o parcialmente por un proceso de apoyo integral a la conformación cooperativa?

Entrevista a colectivos que se han conformado como cooperativa:

1. Nombre de la cooperativa
2. Nombre de la persona entrevistada
3. Rol de la persona dentro de la cooperativa
4. Características principales del colectivo
5. ¿Cuáles son los pasos que siguieron al momento de comenzar a informarse y asesorarse respecto a la conformación cooperativa?
6. ¿Dónde obtuvieron información escrita o animada (lecturas, videos, otros)? (ejemplo webs)
7. ¿Se acercaron a alguna institución? En caso positivo ¿qué respuestas obtuvieron?
8. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encontraron al momento de formalizarse y conocer cómo trabajar como cooperativa?
9. ¿Cómo "sortearon" estas dificultades?
10. ¿Qué tipo de servicio le gustaría haber recibido que le facilite este proceso? (acompañamiento, capacitación -talleres, cursos- , asistencia técnica. No dar opciones, escuchar que es lo que expresan).
11. ¿Ve necesario o de utilidad un programa de apoyo integral para conformarse y trabajar como cooperativa de trabajo?
12. ¿Estaría dispuesto a pagar total o parcialmente por un proceso de apoyo integral a la conformación cooperativa?

Encuesta a oferentes de servicios de asesoramiento, capacitación y/o asistencia técnica para la conformación cooperativas de trabajo:

1. Nombre de la persona

2. Nombre de la institución u organismo:

3. ¿Cuál es su rol dentro de la institución u organismo?

4. ¿Qué servicios se brindan de apoyo a la conformación de cooperativa de trabajo?

5. Marcar con una cruz y especificar áreas (ejemplo: formalización, registros, plan de negocio, cogestión cooperativa, trabajo en equipo, entre otros):

*Capacitación __ , áreas: formalización, registros, plan de negocio, cogestión cooperativa, trabajo en equipo, oficios, áreas profesionales, gestión empresarial.

*Asistencia técnica, áreas: formalización, registros, plan de negocio, cogestión cooperativa, trabajo en equipo, oficios, áreas profesionales, gestión empresarial.

*Acompañamiento __,¿de qué forma?

*Guía, ¿de qué forma?

*Seguimiento,¿de qué forma?

*Financiamiento __, ¿de qué forma?

Detalle el alcance de cada uno de los servicios.

6. ¿Algunos de los anteriores tienen alguna línea específica para el apoyo o fomento a la conformación de cooperativas de trabajo de jóvenes?

7. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para difundir estos servicios?

8. Cuando una persona o grupo de personas llega a la institución u organismo consultando por apoyo u información para conformar una cooperativa de trabajo: ¿cuáles son los pasos a seguir?

9. ¿Qué servicios considera que no se encuentran en las instituciones de apoyo al

cooperativismo y deberían estar?
10. ¿Por qué razón cree que no están?
11. ¿Cuál cree que sería la mejor forma de brindar estos servicios? (ejemplo: individual por colectivo, talleres y capacitaciones a nivel general a varios colectivos juntos, asistencias técnicas personalizadas al grupo, asistencia técnicas preestablecidas, en cuanto tiempo -meses-) Detalle sus opiniones. -
12. ¿Podría mencionar las principales dificultades que ha identificado en la promoción de cooperativas de jóvenes? (en lo posible mencionar al menos tres).
13. ¿Conoce alguna otra organización con servicios de apoyo a la conformación de cooperativas de trabajo? En caso positivo, mencionarlas.

Apéndice 2-

Cooperativas, colectivos e instituciones entrevistadas y/o encuestadas.

Cooperativas y colectivos entrevistados
Colectivo Anima Gestión cultural
Colectivo Habitadas
Cooperativa Finisterre bar
Cooperativa Subte
Cooperativa Cooptica
Cooperativa Apapachar
Cooperativa UnaLuna

Encuesta a instituciones	
Institución	Rol de la persona encuestada
INACOOOP	Técnica del Dpto de Formación y Asistencia técnica
INACOOOP	Referente para Montevideo del programa de presencia territorial.
CUDECOOP	Referente de área de desarrollo

	cooperativo
CUDECOOP	Promotor territorial
FCPU	Asesora administrativa- contable.
ENLACE	Coordinador general

Apéndice 3-

Cuadro de medios de comunicación

INSTITUCIÓN	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
INACOOP	Redes sociales, web (con links a CUDECOOP e INEFOP), facebook y twitter, asesoramiento directo desde el Programa de presencia territorial, apoyo a Mesas intercooperativas, eventos como la celebración del Día Internacional del cooperativismo y la Ley de Capital Nacional del Cooperativismo (un departamento por año). Apoyo a programas de TV como Mundo cooperativo y varios programas radiales del interior del país. Boletín mensual que llega por mail y whatsapp a todas las cooperativas inscriptas en INACOOP. Grupos varios de Whatsapp.
FCPU	Redes (instagram, twitter, facebook)/Web institucional/ Mailing (con más de 4.000 contactos)/ Listas de Difusión de Whatsapp, Grupos de Whatsapp sectoriales/ Sede FCPU/ Mesas intercooperativas/ Medios de comunicación masivos
CUDECOOP	Redes sociales, web, eventos del movimiento cooperativo, eventos de difusión (presenciales y virtuales). Presencia en radios y en el programa televisivo Mundo Cooperativo. Red de comunicadores en federaciones. Boletín mensual que llega por

mail y whatsapp.