



# LA GESTIÓN HUMANA EN COOPERATIVAS

El PROCOOP como instrumento para incentivar la  
formación

Mauricio López Barreiro  
Lic. En Desarrollo

Diploma: Economía y Gestión para la Inclusión

Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República

Fecha de entrega: Montevideo, 29/4/2019

## Agradecimientos:

Este trabajo no hubiese sido posible fundamentalmente sin el apoyo y la guía de la tutora Cecilia Tenaglia, que con paciencia y gran dedicación realizó grandes esfuerzos por “couchear” el proceso cuidando la calidad del trabajo. Además hacer referencia a todos los profesionales que gestionan el Diploma, en especial mención a Ana Schwarz por darme la oportunidad de formar parte del mismo. A INEFOP por otorgarme la beca que me permitió realizar el Diploma, y por último a las cooperativas que colaboraron con la información y todos/as aquellos/as que de una u otra forma fueron parte del mismo.

## TABLA DE CONTENIDO

i)Introducción .....	2
1- tema y objeto de la investigación.....	2
ii)Justificación .....	2
iii)Proyecto .....	3
1- Marco teórico.....	3
1.1 <i>principios cooperativos</i> .....	3
1.2 <i>Importancia sobre formación ACI</i> .....	4
1.3 <i>Formación como dimensión de las capacidades empresariales</i> .....	5
1.4 <i>Artículo 43 ley: Comisión de educación (novedad)</i> .....	6
1.5 <i>Detección de necesidades formativas</i> .....	6
2- Antecedentes .....	8
3- Objetivos .....	8
4- Impactos esperados .....	9
5- Metodología .....	10
iv)Análisis.....	12
1- Pauta .....	12
2-Diseño del procoop .....	13
Comunicación .....	14
3- La construcción de la demanda.....	17
4- Características y datos generales de cooperativas analizadas .....	18
5- Autodiagnóstico .....	20
5.1 El formulario .....	20
5.2 Dimensiones puntuadas por las cooperativas .....	21
6- El proceso y la gestión humana.....	24
7- Comunicación e información con las cooperativas .....	25
8- Capítulo de actualización .....	27
8.1 Mejoras del programa .....	27
8.2 Utilización del PROCOOP .....	29
v)Conclusiones.....	30
vi)Bibliografía.....	34
vii)Anexos .....	34
Formulario de solicitud.....	34
Pauta de entrevista .....	34

## I)INTRODUCCIÓN

### 1- TEMA Y OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realiza como trabajo final del Diploma “Economía y Gestión para la Inclusión” de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República Oriental del Uruguay. Dicho Diploma de Posgrado tiene como objetivo profundizar y especializar en alguna de las áreas que ofrece (Cooperativismo, Desarrollo Territorial, Creación de empresas, e Inclusión financiera) de tal forma de contribuir tanto a la práctica profesional como a la creación de conocimiento para la comunidad.

La elección del tema y objeto de dicha investigación está sujeta a las problemáticas **y/o** temas tratados en el eje de Cooperativismo y que constituye de interés para el investigador. Además, conforme al mutuo acuerdo entre INEFOP (institución becaria) y el estudiante becado, la misma estará vinculada a alguna de las líneas de acción de dicha institución.

En tal sentido, se hará foco en el Convenio firmado entre el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP) con el objeto de crear un programa de formación Cooperativa que permita brindar capacitaciones, consultorías y asistencias técnicas destinadas a emprendimientos cooperativos, cuya demanda provenga de ambas instituciones. Es en este marco que se propone dicha investigación, que entiende fundamental abordar el proceso de construcción de la demanda de capacitación y asistencia técnica de las cooperativas para la formulación y ejecución de planes formativos.

El objetivo general es analizar el PROCOOP en cuanto a su capacidad de incentivar procesos de detección de necesidades, de construcción de demandas y de dar respuesta a las demandas planteadas en los emprendimientos de la economía social.

## II)JUSTIFICACIÓN

Existe un consenso generalizado sobre la importancia de los recursos humanos en las organizaciones empresariales. En este sentido, la formación y capacitación de los recursos humanos se ha vuelto un elemento crucial para toda organización, desde el momento en que se ha pasado de unos planteamientos fordistas, en donde el trabajador era considerado como un simple factor económico, con una preocupación centrada en la obtención de la máxima productividad, a un enfoque más reciente donde se reconoce el carácter fundamental y multifacético del factor humano como recurso a optimizar, teniendo éste un papel protagonista en el progreso y cambio de las organizaciones (Valle, 1995).

“...En cualquier tipo de empresa, pero aún más en las sociedades cooperativas, la dirección de recursos humanos debe formular sus objetivos bajo una doble dimensión: económica, que atienda al cumplimiento de las finalidades propias de la organización (productividad, rentabilidad, crecimiento, poder de mercado, etc.) y social, que procure el logro de los objetivos personales, la satisfacción de los trabajadores y socios, la cooperación voluntaria y el compromiso con el entorno” (Ciruela, 2009: 87).

Actualmente las empresas cooperativas uruguayas tienen por delante el desafío (muchas de ellas) de sobrevivir, pero tantas otras de crecer y desarrollarse. Este desafío tiene indefectiblemente la necesidad de conocimientos y de habilidades que le permitan adaptarse a los constantes cambios que atraviesa la sociedad, y poder hacer frente a un mercado altamente competitivo. La centralidad de las cooperativas en la persona y no en el capital, y el

carácter no excluyente de este tipo de empresa hacen que el aumento de la competitividad se desarrolle por estrategias diferentes a la de las empresas tradicionales (como reducción de costos del factor humano), sino en el mantenimiento del trabajo y en el mayor desarrollo del emprendimiento a través del desarrollo de la innovación (basada en las personas) para mantener y aumentar su productividad. Por tanto, es necesaria la formación y el desarrollo de sus recursos humanos que le permita trazar objetivos estratégicos en base a mejores recursos en el presente y el desarrollo de habilidades para poder anticiparse al futuro. El desarrollo de los recursos humanos es fundamental ya que permite estratégicamente disponer de las competencias necesarias para el logro de los objetivos establecidos.

En esta línea, se reconoce como necesaria la generación de planes de formación y de herramientas de asistencia técnica y capacitación para los distintos tipos de cooperativas. Sin lugar a dudas, la presente herramienta, exige el conocimiento de cuáles son las problemáticas que enfrentan y cuáles son las demandas formativas de las mismas para alcanzar sus objetivos estratégicos. Están, por supuesto, incluidos también las demandas sociales de formación, es decir, aquellas que contribuyen al desarrollo de los valores cooperativos y que hacen a la gestión social de la empresa (llamadas competencias blandas) y que no son menos importantes, si entendemos a la cooperativa como una empresa que necesita un equilibrio económico y social.

Por tal motivo se cree pertinente poder indagar de qué manera las cooperativas detectan las necesidades de formación, si existen procesos formales y sistematizados, y si es la formación una de las prioridades para dichas cooperativas. Junto con esto se vuelve clave poder analizar qué capacidad tiene el PROCOOP como instrumento para atender las demandas planteadas y para incentivar procesos de detección de necesidades más estructurados. Por ser el PROCOOP un programa nuevo, la relevancia de esta investigación es mayor, entendiendo que puede contribuir a su mejora futura en los aspectos analizados.

### III) PROYECTO

#### 1- MARCO TEÓRICO

##### 1.1 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha definido que una cooperativa es “*una asociación autónoma de personas que se agrupan voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes de carácter económico, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y gestionada democráticamente*”.

Además, establece que “*Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los integrantes de la cooperativa creen en los valores éticos de la honradez, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás*”.

A su vez ha reconocido que las cooperativas tienen 7 principios fundamentales, los cuales son pautas mediante las cuales las cooperativas llevan a la práctica sus valores. Los mismos son:

1. Afiliación voluntaria y abierta;
2. Gestión democrática por parte de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas; y
7. Preocupación por la comunidad.

En lo que concierne a esta investigación, es de interés el 5to principio en el cual se establece que: *“Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general –en especial a los jóvenes y los líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación”*.

## 1.2 IMPORTANCIA SOBRE FORMACIÓN ACI

En sus documentos, la mayor organización cooperativa mundial expresa:

*“El movimiento cooperativo destaca por su antiguo y distinguido compromiso con la educación. La educación es uno de sus principios fundadores. Las normas de conducta originales de los Pioneros de Rochdale, publicadas en el almanaque anual de los Pioneros, exigían: “Que un porcentaje fijo del excedente debe destinarse a educación”. El compromiso con la educación ha sido uno de los principios fundamentales del movimiento cooperativo desde que éstos se formularon por primera vez”* (Nota de orientación para los principios cooperativos, ACI:63).

*Actualmente, la educación en las cooperativas debe ser igual de atrevida, innovadora e imaginativa y deberá aprovechar las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, fortalecer los lazos con las universidades para incentivar la investigación y utilizar la educación para difundir los hallazgos del ámbito de la investigación y así darlos a conocer a los responsables de la elaboración de políticas, a los miembros de la cooperativa y al público en general. Una buena educación cooperativa debe ser adaptable y no olvidar nunca su propósito central, es decir, desarrollar una mejor comprensión del carácter y las ventajas de la cooperación en el presente y en el futuro”* (Ibidem:64).

*La primera frase del 5to principio: “Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados” es una simple aseveración de lo que deben hacer todas las cooperativas. Las cooperativas que ignoren la responsabilidad de proporcionar educación y formación para sus miembros, representantes electos, administradores y empleados lo harán asumiendo los riesgos que esto entraña. Se trata de una actividad esencial, ya que resulta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa cooperativa”* (ídem).

*La primera oración termina con una frase significativa y definitoria: “para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa”. He ahí, por supuesto, el objetivo principal de la educación cooperativa: permitir el desarrollo de una cooperativa próspera y sostenible”* (ídem).

---

### 1.3 FORMACIÓN COMO DIMENSIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

Cuesta (1997) decía que la ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado en los inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera radicará en la tecnología; la ventaja competitiva de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

*“En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos son: la consideración de los Recursos Humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistemático o integrador en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la Gestión GRH y la estrategia organizacional”* (Cuesta, 2005).

Según el autor, la estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1: estrategia corporativa: es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2: estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3: estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas, de Recursos Humanos. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Esta estrategia se traduce básicamente para las cooperativas en poner al ser humano en el centro, no sólo por el crecimiento personal y profesional que puede adquirir una persona dentro de la organización, sino por el proyecto colectivo del emprendimiento. En los distintos niveles deberán intervenir distintas partes de la organización, siempre teniendo presente que la asamblea general es el órgano máximo de la cooperativa. Sin embargo, a nivel “corporativo” quien puede tener mayores competencias para ello es el Consejo directivo elegido por sus socios/as, en la estrategia de negocio se podría contar con recursos técnicos para la gestión de los mismos, o podrán resolverse los grandes lineamientos en asamblea general, y el último nivel tiene que ver más con la estructura organizativa de la cooperativa y sus distintas áreas. Siempre teniendo en cuenta que el rumbo de la cooperativa, y las distintas estrategias macro son decididas por todas y todas. Por tanto, es importante la formación de todos los integrantes de la cooperativa para poder tomar entre todos este tipo de decisiones.

*“El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005) y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, como lo ha expresado González ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas”* (Montoya, C; Boyero, M, 2016:2)

Barba (2002) establece que la formación conduce a un aumento de la productividad de los trabajadores. Además, la inversión en formación es una forma de aumentar la inmutabilidad del recurso humano, lo que resulta esencial para mantener la ventaja competitiva. Por último, a través de la formación se logra disponer, en algunos casos, de empleados más cualificados, comprometidos, flexibles y preparados, lo que ayuda a las empresas a lograr ventajas en diferenciación (García-Tenorio y Sabater, 2005).

Según Montoya y Boyero (2016) podemos establecer que el progreso de los Recursos Humanos se puede conseguir, entre otros elementos, a través de la formación, la cual está íntimamente asociada al desarrollo, ya que no es posible concebirla como una actividad puntual, como algo que se adquiere de una sola vez y es útil para siempre. De esta forma, al mismo tiempo que al adquirir conocimientos, habilidades y actitudes las personas pueden enfrentarse a sus retos laborales actuales, también se produce un crecimiento y mejora individual y organizacional de cara al futuro.

Se podría comentar también que si una persona obtiene una mejora individual promovida por la organización a la que pertenece, aumenta su sentido de pertenencia y estimula su participación en la misma, lo que redunda en una mejora de toda la organización.

---

#### *1.4 ARTÍCULO 43 LEY: COMISIÓN DE EDUCACIÓN (NOVEDAD)*

A partir de la creación de la Ley General de Cooperativas (18.407) sancionada el 24 de octubre de 2008, en el Artículo 43 de la misma se define la necesidad y obligatoriedad de crear la Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC) que tendrá a cargo lo que se denomina “regla de oro” del cooperativismo: la educación.

En la ley se establece, además: de dónde surgen los recursos para su funcionamiento; aplicación y control; recursos económicos adicionales y uso de apoyos externos para el Plan de formación cooperativa; y particular énfasis en la formación para desarrollar las cooperativas sociales.

En todas las cooperativas se impulsa la creación y consolidación de dicha comisión con el objetivo de fortalecer el movimiento cooperativo en sus principios y valores. Se entiende la formación como uno de los elementos centrales del desarrollo y crecimiento de las cooperativas, ya que aporta mayores herramientas para comprender, gestionar, tomar decisiones y generar mejores vínculos sociales. Todo ello consolida la viabilidad económica y social de las mismas.

---

#### *1.5 DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS*

##### **Plan de formación**

“La formación, como cualquier otra actividad empresarial, debe ser planificada y estructurada. Cualquier acción formativa que no cuente con un proceso de análisis anterior y que justifique dónde, cuándo y por qué implementarse, tiene grandes posibilidades de no alcanzar sus objetivos” (Ciruela, 2009: 97).

El resultado de este proceso de planificación es denominado “Plan de Formación”, el cual es un documento que recoge las necesidades formativas de una organización. Además, contempla la situación actual y la planificación de las distintas acciones a poner en marcha en un período determinado para hacer frente a dichas necesidades (Andrés, 2005).

Este plan es presentado en las cooperativas al Consejo Directivo como una herramienta de gestión que permite orientar las acciones formativas en dichas cooperativas. De esta forma se establece una serie de etapas para el diseño del mismo.

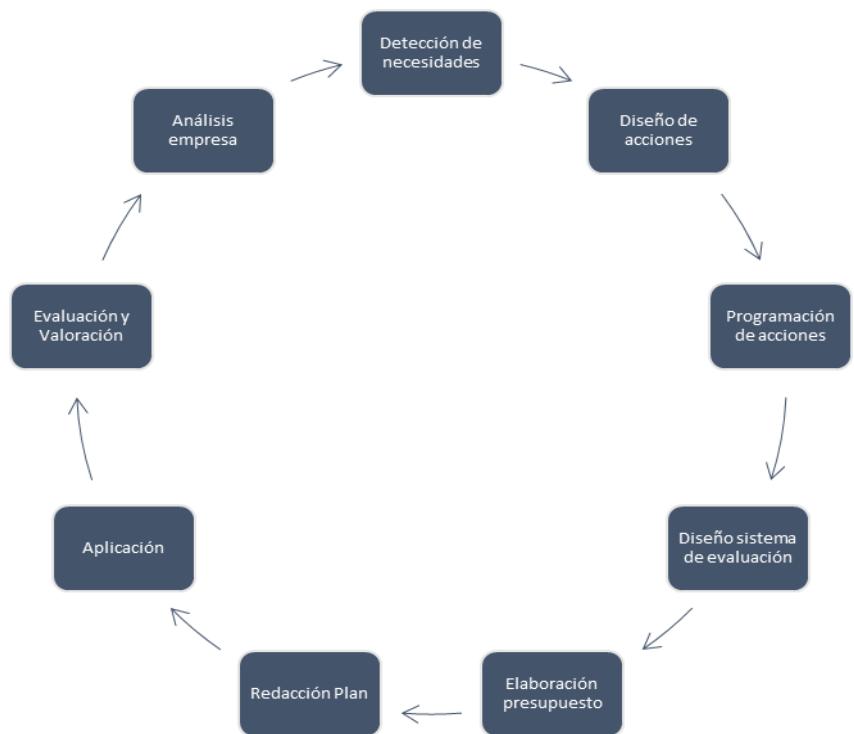


Ilustración 1 Ciruela (2009)

### Proceso formal de detección de necesidades

De forma breve se presentará el esquema básico para detectar las necesidades formativas de una cooperativa. En el mismo, se apreciarán tres etapas que deberán ser abordadas; el análisis de la organización; análisis del puesto de trabajo; análisis de las personas. Se comparan los conocimientos, habilidades y actitudes de cada trabajador con las exigencias de esas mismas variables en su puesto de trabajo y contexto laboral, teniendo en cuenta el momento presente, pero también los objetivos y estrategias futuras de la cooperativa, así como situación y características de entorno.

De esta manera, se podrá conocer la diferencia entre el perfil deseable (establecido por el puesto de trabajo) y el perfil real del trabajador, detectando los complementos necesarios que equilibren ambos (Ciruela, A, 2009).

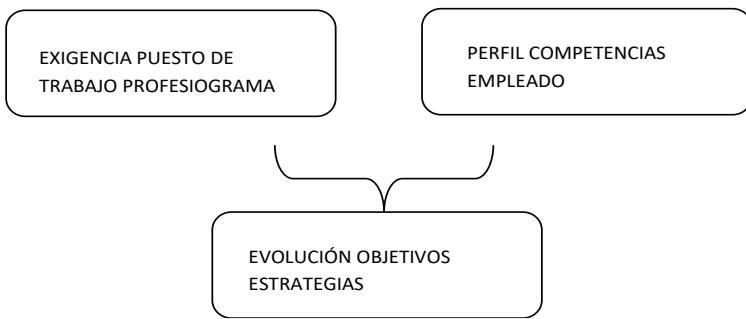


Ilustración 2. Fuente: [Ciruela \(2009\)](#)

### Otros procesos informales

De manera más específica, Solé y Mirabet (1997) establecen que los procesos informales son más convenientes cuando nos encontramos con las siguientes circunstancias:

- a) Los puntos débiles de la empresa son evidentes, comprometen su futuro y requieren de una solución inmediata (falta de comunicación, problemas de calidad, falta de coordinación, alta rotación de personal...)
- b) La empresa se encuentra en una situación de cambio profundo (cambios organizativos, nuevas tecnologías, nuevos productos, sistema de calidad...).

## 2- ANTECEDENTES

Aquí se pretende mostrar una de las herramientas que tenían las cooperativas previo al PROCOOP como recurso para poder desarrollar su plan de formación con recursos complementarios a los propios.

### FOMCOOP

El Fondo de Fomento Cooperativo (FOMCOOP) se crea en el art. 210 de la Ley 18.407 con el cometido de financiar proyectos de actividades de formación, capacitación, promoción y difusión de los principios y valores del cooperativismo y de gestión de entidades cooperativas.

El Área de Promoción y Fomento Cooperativo, desarrolla varios programas con este fondo (ya sea en convenio con organizaciones cooperativas, instituciones estatales u otras modalidades de acción) y contribuye desde sus acciones a cumplir con los cometidos del Instituto. Además, es la contraparte del convenio INEFOP-INACOOP que desarrolla el PROCOOP.

## 3- OBJETIVOS

### Objetivo general:

Analizar el diseño del PROCOOP en cuanto a su capacidad de incentivar procesos de detección de necesidades, de construcción de demandas y de dar respuesta a las demandas ya planteadas en los emprendimientos de la economía social. El mismo será abordado en 2 ejes:

**Eje 1:** *Realizar un diagnóstico conjunto con la cooperativa y cotejarlo con el diagnóstico primario de autopercepción realizado al momento de presentar la solicitud al programa.*

Aquí se pretende tener una visión general sobre las necesidades de formación que identifica la cooperativa y poder visualizar de qué manera se detectan, si existen o no procesos formales de gestión humana y por tanto de detección de necesidades de formación. Para cotejar se tomarán en cuenta las distintas dimensiones establecidas en el formulario de solicitud en relación con lo expresado en las entrevistas.

**Eje 2:** *Analizar el procedimiento de atención a la demanda según la perspectiva de las cooperativas.*

En este eje se pretende obtener información de cada cooperativa sobre el proceso de inscripción y sus características, de manera tal de evaluar facilitadores y obstáculos del mismo.

**Preguntas que guían la investigación:**

- ¿Qué problemas atraviesan las cooperativas en materia de recursos humanos?
- ¿De qué forma estos constituyen un obstáculo para la formulación y consecución de los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Están afectando el crecimiento económico y social de la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades en materia de formación?
- ¿Cómo se evalúa la necesidad de formación desde el demandante?
- ¿Existen procesos formales o estructurados que detecten necesidades o brechas formativas en dichas cooperativas?
- ¿Cómo se construye la demanda?
- ¿De qué manera resuelven las cooperativas los problemas que tienen en este sentido?

#### 4- IMPACTOS ESPERADOS

El PROCOOP pretende ser un programa referente para el sistema cooperativo en materia de formación y capacitación. Ha transitado su primera fase y luego de 2 años de ejecución se encuentra en su momento de maduración. Podemos decir que está en condiciones de mejorar procedimientos y calidad de cara a una nueva etapa.

Esta investigación pretende contribuir:

- Colaborar en reflexionar y repensar el papel de la formación en las cooperativas y los procesos que se están llevando adelante para detectar necesidades.
- A identificar obstáculos observados en los inicios del PROCOOP (mayo 2017) a partir de las cooperativas analizadas.
- Al análisis del recorrido del mismo en términos de construcción de demanda, identificando aprendizajes y cambios por parte de las instituciones que lo llevan adelante.

## 5- METODOLOGÍA

A priori de los detalles técnicos que sustentan la metodología, es necesario aclarar que esta investigación fue realizada en dos momentos distintos y bien marcados del Programa objeto de investigación. Un primer momento donde se comienza a realizar la investigación y se trazan los objetivos y los métodos a utilizar enmarcados en el año 2017, y un segundo momento en etapas finales a mediados del año 2018.

Este trabajo por tanto atraviesa momentos diferentes del programa, comenzando a inicios de la ejecución del mismo y finalizando luego de dos años de ejecutado y con algunos cambios producto de las evaluaciones realizadas por parte de las instituciones que lo llevan adelante.

Por tanto, debido a cuestiones de tiempo, este trabajo debió actualizarse y dar un giro sobre lo que inicialmente se propuso. Si bien se mantiene el objetivo y se analiza lo que sucedió en ese período de tiempo, luego se continúa realizando una comparación sobre los obstáculos que se presentaban en ese momento y los que se presentan en la actualidad. De esta manera se puede visualizar la evolución y la maduración del programa luego de un año de estar en práctica, con sus errores y aciertos, y el esfuerzo por mejorar procedimientos.

Además, en el segundo momento, el investigador cumple un rol como profesional dentro del mismo programa, trabajando para dos instituciones involucradas en el proceso. Se ha realizado todo el esfuerzo para ser lo más objetivo posible. Sin dudas esta situación facilitó el acceso a documentación y datos importantes para el análisis. En este sentido en el primer momento, fueron de mayor utilidad las entrevistas realizadas y los formularios de solicitud de las cooperativas. Mientras que, en la segunda etapa, ha sido de utilidad acceder a los documentos formales del PROCOOP, las evaluaciones realizadas por las instituciones, y las actas tanto del Comité de Gestión (CUDECOOP-INACOOP) como de la Comisión de seguimiento del mismo (INEFOP-INACOOP). Por tanto, se han utilizado las fuentes pertinentes a cada momento, sin perder la objetividad, y enriqueciendo el análisis.

Ahora bien, se puede afirmar que el diseño metodológico tiene características principalmente descriptivas, el cual tiene como objetivo, con la observación de algunos casos seleccionados, brindar información empírica acerca de las necesidades formativas de las cooperativas analizadas y los procesos que están por detrás de las mismas. Además, analiza el procedimiento del PROCOOP y describe procesos. No obstante, tiene cierta pretensión evaluativa en tanto se analiza el incentivo a la construcción de demandas. A esto se le suma la posibilidad de visualizar la evolución del mismo y evaluar los cambios y desafíos que presenta y ha presentado el programa, así como el aumento de la relación de las cooperativas con dicho Programa.

Las técnicas de recolección de datos usadas son tanto cualitativas como cuantitativas, y surgen de fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (documentos). Se recogieron datos mediante:

- Los formularios donde las cooperativas inscriben su demanda al PROCOOP
- Entrevistas semiestructuradas
- Documentos de proceso (actas, evaluaciones, informes de demanda, reglamento)

En el primer caso se utilizó la base de datos de INACOOP para acceder a los formularios de inscripción de las cooperativas hasta la fecha. De allí se extrajeron algunos datos organizacionales de la cooperativa a analizar, y se tomaron las dimensiones del diagnóstico de autopercepción de dicho formulario como parte del análisis.

En el segundo caso se realizaron 7 entrevistas semiestructuradas a informantes calificados de las cooperativas seleccionadas, analizando aspectos generales de necesidades formativas y del proceso que realizan para detectarlas. Además, se conoció la percepción de las mismas en relación al proceso de inscripción al programa (atención a la demanda). Finalmente se efectuó una entrevista con un informante calificado de CUDECOOP en su rol de colaborador en la construcción de demandas.

Y en el tercer caso, se utilizaron documentos formales que permitieron visualizar la evolución en el tiempo y contribuyeron a la actualización de este trabajo.

### **Población de estudio**

Según la base de datos proporcionada por INACOOP, al 31 de mayo de 2017 se encontraban inscriptas 49 cooperativas de base y 2 federaciones, existiendo un total de 54 solicitudes (algunas de ellas presentaron más de una solicitud) en sus 3 modalidades (asistencia técnica, capacitación y ambas). De ellas, hay 3 solicitudes de capacitación que se realizarán en forma conjunta entre varias cooperativas, debido a que solicitan el mismo curso o formación.

Para el objetivo de esta investigación se decidió agrupar las cooperativas según su tipo, obteniendo el siguiente cuadro:

<b>Solicitantes inscriptos</b>		
<b>Tipo de cooperativa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Sociales	18	35,2
Trabajo	13	23,5
Ahorro y Crédito	10	19,6
Agrarias	3	5,8
Otras	7	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

**Tabla 1 Solicitudes al PROCOOP al 31/5/2017**

En el ítem “otras” se incluye 3 de vivienda, 2 no corresponden y 2 solicitudes de federaciones (CAF y FECOVI.SI). Por interés del investigador, estas no conformarán la población total para la selección de la muestra, quedando de esta forma un total de 44 cooperativas de base solicitantes. Por tanto, podemos afirmar que se entrevistará a un 28% de la población total al momento de selección de la muestra.

### **Criterio de selección de la muestra**

Para la selección de la muestra en primer lugar se decidió tomar todas las cooperativas menos las de vivienda, ya que eran precooperativas (grupos en procesos de formalización). Una vez realizada la misma, se procedió a realizar un tipo de muestreo por conglomerados de 2 etapas. Este tipo de técnica consiste en agrupar a los individuos en grupos con características similares. Luego de la primera etapa en la que se excluyeron las federaciones y las de vivienda,

en la segunda etapa se agruparon según tipo de cooperativa ordenadas ascendentemente según su número de solicitud. De esta forma se obtuvieron 4 grupos: sociales, trabajo, ahorro y crédito, agrarias. Finalmente, se seleccionó a las cooperativas a entrevistar dentro de cada grupo de forma aleatoria y asegurando su representatividad, es decir, teniendo en cuenta la cantidad de cooperativas en cada grupo, y la importancia de ellas en el objetivo de este trabajo (criterio del investigador), se decidió realizar una selección aleatoria de la siguiente manera; 5 cooperativas de trabajo; 3 cooperativas sociales; 3 cooperativas de ahorro y crédito y 1 cooperativa agraria.

Los resultados de dicho proceso son los que se muestran a continuación:

Cooperativa /Institución	Tipo	Ubicación	Cargo de la/s persona/s entrevistada/s	Comentarios
Unidad Cooperativa lavadero	Trabajo	Montevideo	2 directivos	<b>Realizada y sistematizada</b>
Teko Porá	Trabajo	Sauce	Administradora única	<b>Realizada y sistematizada</b>
Reddentis	Trabajo	Montevideo	Directiva	<b>Realizada y sistematizada</b>
Cooperativa de trabajadores metalúrgicos	Trabajo	Montevideo	2 directivos	<b>Realizada y sistematizada</b>
Cosam	Social	Montevideo		<b>No se pudo realizar, no responden</b>
COMYL	Social	Paysandú	Directiva	<b>Enviada mediante mail. No devuelta aún</b>
CALFRAMU	Agraria	Melo	Directiva	<b>Enviada vía mail</b>
CACSON	Ahorro y créd.	Montevideo	Directivo	<b>Realizada y sistematizada</b>
PROLECO	Ahorro y crédito	Montevideo	Directiva	<b>Realizada</b>
SACJJA	Ahorro y crédito	Montevideo	Directiva	<b>No fue posible realizarla. Cambió por PROLECO.</b>
CUDECOOP	Confe-deración	Montevideo	Responsable área formación	<b>Realizada y sistematizada</b>

**Tabla 2 Proceso de entrevistas**

#### IV)ANÁLISIS

##### 1- PAUTA

La pauta de análisis fue inicialmente estructurada con el objetivo de poder indagar algunos de los aspectos que se creen importantes a la hora de dar respuesta a las demandas planteadas, e incentivar procesos de construcción de demanda y detección de necesidades desde la mirada de las propias cooperativas. Tal como fue mencionado anteriormente, luego se diseñó una actualización debido al tiempo de esta investigación que permitiera visualizar las mejoras del programa.

Primeramente, se hace referencia al diseño del programa (en cuanto a su procedimiento, etapas, recursos, requisitos formales, entre otros). En segunda instancia se refiere a la construcción de la demanda. En el tercer capítulo se describen las características generales de las cooperativas analizadas. El cuarto capítulo trata del autodiagnóstico realizado por las propias cooperativas en el formulario de solicitud. El quinto capítulo refiere a las necesidades formativas identificadas. El sexto capítulo habla del proceso de formación como parte de la gestión humana. Un séptimo capítulo hace referencia a la comunicación y la información en las cooperativas desde la perspectiva vivencial del investigador. Y finalmente la investigación contiene un último capítulo donde se visualizan los procedimientos actuales del PROCOOP y se comparan con los problemas y desafíos anteriormente identificados.

## 2-DISEÑO DEL PROCOOP

Para comenzar con el análisis es necesario primeramente referirnos al procedimiento que se ha establecido para el programa en cuanto a sus etapas, tiempos, recursos, comunicación, relacionamiento institucional y requerimientos formales. De esta manera se podrá visualizar las dificultades o facilidades que puede llevar el mismo para las cooperativas.

Cabe mencionar que el PROCOOP establece 3 modalidades distintas: capacitación a medida; cursos regulares; y asistencia técnica. El primero refiere a aquellas capacitaciones que se realizan para la cooperativa específicamente, es decir con horarios y lugar físico que designe la cooperativa. El segundo de ellos hace alusión a aquellos cursos que ya se encuentran en el mercado y por tanto se toman en el horario y lugar ya establecido por la ECA o centro educativo que lo dicte. Y finalmente la última modalidad refiere la Asistencia Técnica, la cual consta de una intervención profesional donde se trabaja con los cooperativistas en el marco de un proceso de cambio necesario. La visión externa ayuda a planificar los pasos necesarios, incorpora los conocimientos y evalúa permanentemente el proceso hasta que el cambio queda instalado y se obtiene una mejora concreta en la cooperativa, medible mediante evaluaciones. Ejemplo: la incorporación de tecnología en los procesos productivos muchas veces requiere de cambios en los roles, funciones y puestos de trabajo; la asistencia técnica diseña los cambios y los observa, los evalúa y ajusta hasta que funcionen adecuadamente.

Todas estas modalidades están previstas tanto para temas de gestión cooperativa, empresarial y social, como en cuestiones técnicas vinculadas al negocio, al proceso productivo o al quehacer de la cooperativa.

El procedimiento prevé una serie de etapas para la solicitud de cualquiera de las modalidades que podría resumirse de la siguiente manera: como primera instancia la cooperativa debe registrarse a través de la web (de INACOOP, CUDECOOP o INEFOP) en el Formulario de Inscripción proporcionando una serie de datos tales como nombre, teléfono de contacto, tipo de capacitación o asistencia técnica, número de personas a capacitar; luego procede a presentar el Formulario de solicitud<sup>1</sup> junto a otros documentos formales necesarios para completar la misma. Cuando se reúnen todos los documentos se presenta formalmente a INACOOP para la evaluación de la solicitud. Si la evaluación es aprobada, INACOOP pasa la información a INEFOP para dar el último visto. Luego, se pone en contacto con la cooperativa y con la ECA seleccionada para informarles la aprobación y firmar el convenio respectivo para la

<sup>1</sup> Ver anexo 1 Formulario de solicitud

ejecución de la formación y aplicación de los fondos correspondientes. Si la solicitud no está completa o contiene errores, INACOOP devuelve a la cooperativa y a CUDECOOP para corregirlos y luego se continúa con el procedimiento hasta aprobarlo.

En cuanto a los requisitos y documentos formales, vale aclarar que se necesita:

- Formulario de solicitud completo
- Carta aval de la cooperativa. Este documento se utiliza para tener compromiso de la cooperativa de asistencia a la actividad formativa que solicita, y por otro lado para verificar que las autoridades de la misma reconocen la importancia de esta formación para las líneas estratégicas de la cooperativa.
- Planilla de trabajo del MTSS cuando corresponde para cooperativas agrarias, de ahorro y crédito, de consumo, de trabajo y sociales: se pide para verificar que quienes van a recibir la formación pertenecen a la cooperativa.
- Planilla con integrantes de la cooperativa para el caso de cooperativas de vivienda: con el mismo objetivo que el anterior.
- Estar al día con prestación coactiva de INACOOP aquellas que correspondan: La contrapartida del convenio que desarrolla este programa surge desde los fondos que INACOOP recauda a través de este instrumento.
- Certificado de regularidad del MIDES para cooperativas sociales: se solicita porque este tipo de cooperativas están exoneradas de la prestación coactiva.
- Para cursos regulares folleto con información del curso (horarios, costo, lugar, fecha de inicio)
- Planilla de costos para aquellas cooperativas que presente una ECA

En esta etapa de completar el formulario de solicitud y de reunir los documentos formales para la presentación en INACOOP interviene CUDECOOP como institución asociada para la construcción de la demanda. Este punto será analizado en el próximo capítulo.

Además, el programa tiene estipulado una serie de topes y subsidios dependiendo de las características de las cooperativas. En el caso de los topes, estos son definidos anualmente por persona y por cooperativa. En el caso de los subsidios se establecen parciales y totales, dependiendo de algunas características particulares<sup>2</sup>, y también del nivel de facturación anual, contando con subsidios parciales de 80%, 70% y 60%.

Para los casos en que correspondan subsidios parciales, la cooperativa podrá presentar una propuesta de una ECA y en caso de que se considere adecuada luego de su análisis, la misma será la que imparte la capacitación o asistencia técnica. Para los subsidios totales las cooperativas no podrán presentar una ECA asociada ya que el procedimiento prevé un llamado abierto para que se presenten ECAS interesadas.

---

## COMUNICACIÓN

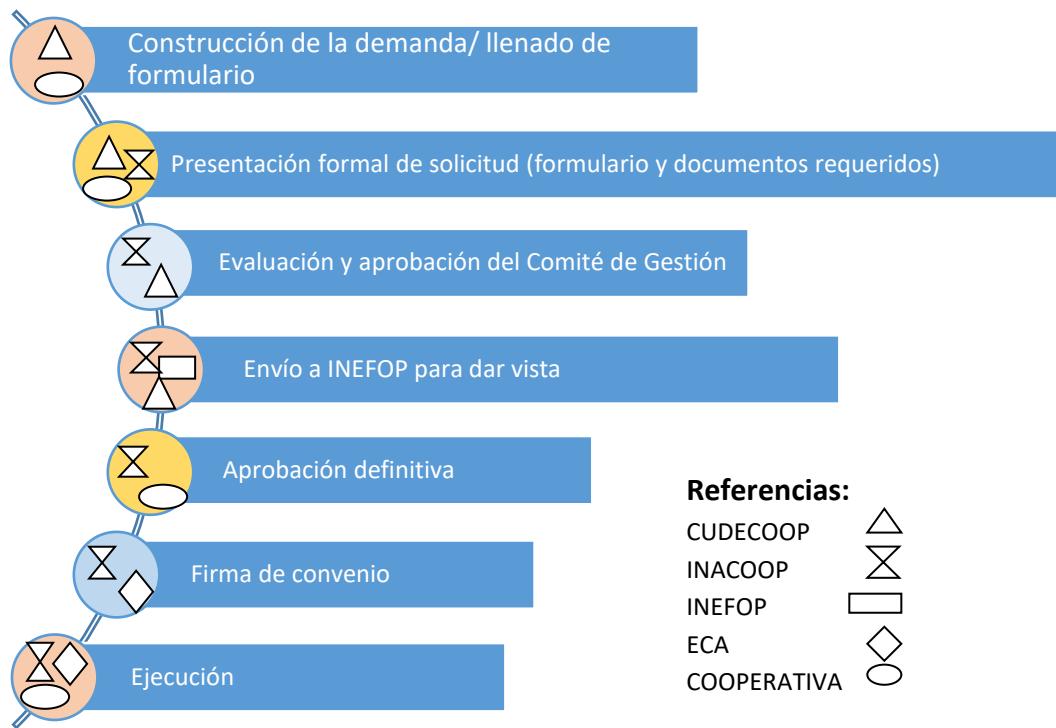
La comunicación es clave para hacer que estos procesos funcionen adecuadamente, ya sea entre las instituciones mencionadas anteriormente, como la comunicación directa con las

---

<sup>2</sup> Se explican en documento de Procedimientos del PROCOOP. Ver en [https://docs.wixstatic.com/ugd/356d79\\_4c603e7f7f924ef4903abac2922e22bb.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/356d79_4c603e7f7f924ef4903abac2922e22bb.pdf)

cooperativas solicitantes. Esto se da en todas las etapas, ya sea en la primera etapa de construcción de demanda donde CUDECOOP asume un rol fundamental, como en etapas intermedias y finales (INACOOP e INEFOP).

El esquema siguiente representa las distintas etapas del PROCOOP y muestra claramente qué actores interactúan en cada una de ellas.



**Ilustración 3: La comunicación en el proceso**

De las entrevistas realizadas, en general se manifiesta que la comunicación ha sido buena tanto con CUDECOOP como con INACOOP. Ambas instituciones han sido receptivas a las inquietudes y dudas planteadas por las cooperativas y lo han respondido en tiempo y forma. No aparece explícitamente el vínculo de las cooperativas con INEFOP. Sin embargo, la comunicación con INEFOP y las cooperativas actualmente viene dada por el papel en la dirección de INEFOP que tiene CUDECOOP como representante de las empresas de la economía social. Desde la secretaría de dicha dirección se colabora en la construcción de la demanda como parte de CUDECOOP.

A modo de ejemplo:

*“No no, fue excelente” “Nunca tuve problema o decir pah no puedo salir de esto, inclusive con Tenaglia allá en INACOOP levantamos el tubo y ‘sí, sí, pone así y está’. La comunicación y la coordinación me parece que al menos Cacson no tuvo problemas, más allá de esto que es nuevo, los formularios engorrosos, por ahí uno mete un dato mal, pero no, la coordinación excelente”.*

De hecho, una de las cooperativas entrevistadas ha sido asistida directamente en territorio por CUDECOOP, contando con un técnico para la ayuda del llenado de formulario y demás trámites del procedimiento.

La comunicación influye en los plazos y tiempos de demora, y en algunos casos se manifestó que los tiempos habían sido más largos de lo esperado, entre el momento en que se presenta la solicitud y en el que efectivamente se comienza con la formación. A modo de ejemplo una de las entrevistadas manifiesta: *“...Incluso una vez hablamos por teléfono, bien súper claro, pero tampoco los plazos que ella me dio fueron los que sucedieron, supongo que tampoco es un tema de comunicación, sino de los propios procesos que han sido diferentes”*.

Otra cooperativa, si bien está de acuerdo con que la comunicación es buena, en relación a los tiempos manifiesta lo siguiente:

*“O sea, para mí eso estuvo bien, lo que me parece que no se están cumpliendo los plazos y que se están cambiando reglas del juego sobre la marcha. Como falta de claridad en ese sentido y no en la parte de comunicación que hoy en día está”*.

Del análisis se visualiza que existe la voluntad de comunicarse, pero en algunos casos no estaban previstas determinadas situaciones o había ajustes que realizar en la marcha. Esto sucede debido a que recién comenzaba a implementarse el programa. Por otro lado, por esta misma razón, quizás muchas de las cooperativas no conocen el procedimiento completo del mismo desde que se presenta la solicitud hasta que se ejecuta la formación.

En cuanto a los plazos, los mismos dependen de si se tienen los documentos formales correctamente, y de si la solicitud viene con ECA o sin ella. Para los casos de subsidios parciales con ECA los tiempos son más acotados, mientras que en los casos que se abre un llamado a ECAS (subsidios totales o quienes no presentan una) los tiempos se hacen más largos porque el procedimiento establece 15 días de mantenimiento de la apertura del llamado. Se ha observado en las cooperativas entrevistadas que perciben plazos más cortos quienes presentaron ECA que quienes no lo hicieron.

En donde se visualiza mayor dificultad es en momento inicial del llenado de formulario, donde CUDECOOP tiene un papel clave. Aquí el registro de la información y el diagnóstico de la cooperativa de sus necesidades son dos factores relevantes para el mismo, ya que una cooperativa que tenga dificultades para la construcción de la información (del dato) o para la evaluación de algunos aspectos que se preguntan en el formulario, tendrá mayores dificultades para el llenado del mismo y por tanto repercutirá en los tiempos de presentación de solicitud. Si bien CUDECOOP puede influir en estos tiempos, la información y el análisis es un paso previo de las cooperativas, donde quienes tengan mayores recursos técnicos y humanos para esto les resultará más sencillo y más rápido esta etapa. En este sentido, podría generarse una asimetría entre estas cooperativas con mayores recursos técnicos y aquellas con menos recursos técnicos. Si bien puede pensarse que CUDECOOP sería un actor para acortar o salvar esas diferencias, se corre el riesgo de ser una “colaboración asistencialista” que no permita a las cooperativas hacer su propio proceso o gestión de la información y de sus necesidades a futuro. A modo de ejemplo, se contacta a una cooperativa para la entrevista, y por razones de distancia se decide realizarla por escrito. Dicha cooperativa estaba siendo

asistida en territorio por un técnico de CUDECOOP para la etapa inicial. Cuando se establece comunicación con la persona responsable de contestar las preguntas correspondientes, la misma responde tiempo después manifestando que no había contestado las preguntas porque esperaría al técnico de CUDECOOP para ayudarla a responder.

Cabe preguntarse si se está teniendo la capacidad para incentivar procesos de construcción de demanda, o simplemente a corto plazo se ayuda a las cooperativas a hacerlo sin mayor apropiación por parte de las mismas. ¿Este proceso genera aprendizaje?

### 3- LA CONSTRUCCIÓN DE LA DEMANDA

La construcción de la demanda según el convenio marco firmado en el PROCOOP es responsabilidad de CUDECOOP. Para ello INACOOP firmó un convenio en el que le transfiere recursos de su contrapartida. CUDECOOP se compromete a acompañar el proceso de construcción de las demandas de las cooperativas, de manera de facilitar y canalizar el armado adecuado de la formación para esa cooperativa según sus necesidades.

La misma se vuelve fundamental, ya que a partir de ella se solicita la capacitación o asistencia técnica necesaria.

Según la entrevistada de CUDECOOP “...CUDECOOP e INACOOP los dos, vemos esa inscripción y constatamos todos los datos de la cooperativa todos los datos completos del formulario y nos ponemos en contacto con la cooperativa. Hay cooperativas que no necesitan asistencia de CUDECOOP y dicen ‘yo puedo sólo’, contestar el formulario, ‘yo sé cómo hacerlo’ o ‘tengo personal, tengo gente que lo puede hacer’ y lo presenta directamente solo. La gran mayoría que pide la asistencia que nosotros hacemos, ellas las aceptan para el llenado del formulario y que eso también implica un poco definir qué es lo que necesita, cuál es la demanda específica y ver como eso se canaliza, cómo la necesidad se transforma en una solicitud concreta”.

“El formulario de solicitud y si tienen una ECA definida con la cual quieren ya hacer el curso también tomamos contacto con ellos, es decir, le planteamos a la cooperativa que si la ECA se va a presentar, tiene que llenar parte del formulario, que si necesita una ayuda, tiene dudas como llenar la parte que le corresponde, se pone en contacto con nosotros, y nosotros la ayudamos”.

“Claro la cooperativa cuando llena el formulario de solicitud de inscripción... acá hay que diferenciar dos cosas. Una son los cursos de gestión y otra cosa son los cursos técnicos tipo INEFOP, si necesita un curso de carpintería no hay mucho que decir ahí, lo que hay que decir es cuántos de la cooperativa lo quieren hacer. Si la ECA está inscripta o no está inscripta, ver si se va a inscribir o no, si son 5 los mínimos que se necesitan para, digamos cómo se ajusta lo que necesitan al programa, con respecto a los cursos técnicos. Y bueno ese tipo de cosas, si son en este momento, si son 5 se arma un curso a medida para esa cooperativa. En el caso de que lo quieran menos, ahí es lo que se está trabajando que todavía no está definido, es cuál es el procedimiento de los cursos regulares, que en eso estamos trabajando. En como si hay 2 personas que quieren, 1 persona que quiere capacitarse en algo, por ejemplo, construcciones y eso, bueno si es 1 sola como se hace ese procedimiento.

*“... lo otro que es lo más complicado o que, no lo más complicado, es lo que puede tener muchas variantes, es el tema de la capacitación de gestión. Porque puede venir y decir ‘quiero un curso de cooperativismo’, pero cooperativismo tiene muchas cosas, no? Que necesita un funcionamiento orgánico, que necesita trabajar los temas de negociación, de liderazgo, de división de las tareas, digamos, hay que definir el funcionamiento orgánico. Saber quién, saber cómo funciona cada una de las comisiones, cuáles son las funciones que tienen. También depende del tipo de cooperativa, si estamos hablando de un grupo precooperativo es una cosa, quieren saber cómo va a funcionar la cooperativa, cómo se organiza, en eso les ayudamos a definir y que puedan solicitar el curso que realmente necesiten. Después en la cantidad de horas, ver que las personas que se establezca en el formulario sean realmente los que quieran hacer el curso y que tienen condiciones para hacer el curso, en esa carga horaria, en esos días.”*

Podemos decir entonces que CUDECOOP brinda apoyo para el llenado del formulario en donde se debe explicitar la capacitación y/o asistencia técnica solicitada, las razones por la que la organización considera necesaria la capacitación/asistencia técnica y los resultados esperados, así como también la definición de la ECA en caso de que ya la tenga. En caso de no tener se presenta sin ECA, y el Comité de Gestión abre un llamado para encontrar una ECA que se ajuste a sus necesidades de formación. Ahora bien, cabe cuestionarse si estas preguntas del formulario pueden ser contestadas por sí solas por las cooperativas, o si por lo contrario CUDECOOP puede en poco tiempo definir estas cuestiones que debieran ser un proceso previo identificado por la propia cooperativa. En este sentido, el rol de CUDECOOP es clave para fomentar la construcción de la demanda desde la propia cooperativa en futuras solicitudes y en el mediano plazo y no sólo para dicha solicitud específica.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior cabe preguntarse si no se realiza una “colaboración asistencialista” sin generar demasiados cambios o incentivos en las cooperativas para la construcción de sus necesidades formativas y visualizar la necesidad de un plan anual de formación como parte de su gestión colectiva.

#### 4- CARACTERÍSTICAS Y DATOS GENERALES DE COOPERATIVAS ANALIZADAS

En esta sección se tomarán los formularios de inscripción y se describirán algunas características básicas de las cooperativas entrevistadas tales como: Nº de personas ocupadas en la organización, facturación anual, subsidio correspondiente, si cuentan con CEFIC, y antigüedad. De esta manera se busca establecer posibles diferencias entre las cooperativas de acuerdo con sus características y conformación.

Se cuentan con datos de 8 cooperativas, ya que una de ellas se inscribió, pero no presentó la solicitud.

Dimensiones	Rangos	Número de cooperativas
<b>Nº de personas ocupadas en la organización (socios y empleados)</b>	1 a 15	3
	16 a 50	3
	50 o más	2
<b>Facturación anual</b>	0 a 15.000.000	2
	15.000.000 a 30.000.000	1
	30.000.000 a 60.000.000	3
	+ de 60.000.000	2
<b>CEFIC</b>	Si	4
	No	4
<b>Antigüedad</b>	0 a 1 año	1
	1 a 5 años	2
	5 a 10 años	1
	Más de 10 años	4

**Tabla 3: Características generales**

Se han escogido estas dimensiones ya que el investigador considera que influyen en la gestión humana de las cooperativas. Las mismas pueden determinar los procesos que se llevan adelante en materia de gestión de la formación, detección de necesidades, procedimientos establecidos, y recursos técnicos y económicos asignados para ello.

A priori, cómo hipótesis podría decirse que aquellas cooperativas que cuentan con mayores recursos económicos tienen la necesidad de organizar estos procesos y poder generar una estructura para ello.

A su vez, la experiencia y antigüedad de las mismas, podría inducir el desarrollo de estos procesos.

Otra hipótesis podría establecer que cooperativas pequeñas (con menor cantidad de personas ocupadas), donde la gestión y conducción de la cooperativa se realiza de manera más “cercana” podrían no necesitar estructuras establecidas de gestión humana, ya que su tamaño les permitiría gestionarlas de manera más “artesanal” y podrían detectar necesidades más inmediatas.

Pero no todo puede basarse en estas dimensiones, ya que existen otros factores que no pueden reflejarse en un formulario y pueden determinar la forma en que se gestiona la formación y capacitación y el éxito que puedan tener en este sentido, entendido el mismo como la detección de necesidades formativas (y posterior concreción de la misma) vinculada a las necesidades productivas o de existencia que permitan solucionar problemas y/o mejorar y expandir a la cooperativa.

Finalmente, resulta diferencial el rubro o giro de la cooperativa, y el tipo de mercado que enfrenten para entender la forma en que esas necesidades formativas, una vez detectadas adecuadamente, permitan fortalecer y mejorar la gestión integral y el desarrollo de la cooperativa.

## 5- AUTODIAGNÓSTICO

### 5.1 EL FORMULARIO

En el formulario de inscripción se establece un autodiagnóstico con algunas dimensiones que se creen pertinentes en una cooperativa evaluándose del 1 al 10. Esas dimensiones son: gobierno cooperativo; mercado; gestión; proceso productivo o de prestación de servicios; tecnología; recursos humanos; información y gestión de la información.

En dicho formulario no existe un detalle o una explicación de qué significa cada dimensión o qué pretende medir estrictamente, simplemente un puntaje de valoración donde “1 es el peor escenario, muy bajo; y 10 es el mejor escenario, siendo un excelente desempeño”. Cada cooperativa que se inscribe debe completar ese autodiagnóstico.

A priori, se puede interpretar que este autodiagnóstico puede ser una herramienta válida para conocer dónde están las cooperativas, hacia dónde quieren ir, con qué recursos cuentan y cómo caminan hacia esos objetivos, pensando que la formación es una posible solución, pero no la única. Sin embargo, como se ha explicitado en el marco teórico, cada vez más las empresas necesitan información para poder gestionar los recursos de la mejor manera posible. Esta información exige un esfuerzo por conocerse y por proyectarse que implica un proceso de construcción colectiva muy importante. Entonces, se necesita un acumulado, un proceso, una gestión que involucre información, análisis, planificación y sistematización para realmente tener en claro cómo se evalúa la cooperativa en esos valores. Es entendible que dicho diagnóstico pretende ser una aproximación a la situación general de la cooperativa, pero quizás puede caer en la trampa de exigir información que aún no ha sido construida y por tanto no tenga demasiada validez en la realidad. No obstante, podría ser un insumo importante para generar conciencia de la importancia de dicha información, y aquellas cooperativas que no lo han hecho, poder incentivar a generar procesos para ello.

Por otra parte, al estar frente a una empresa cooperativa debemos poner el foco en lo colectivo, es decir, dicho proceso debiera ser realizado por todos los cooperativistas. Por tanto, puede caer nuevamente en la trampa de ser completado por las personas que llenan el formulario, en general administrativos o directivos. Ese proceso previo para evaluarse y ser realista, implica en una cooperativa necesariamente una discusión conjunta previa. Si se analizan los formularios de inscripción y suponemos que la persona que se anota como referente de la solicitud es quien mayoritariamente lleva este proceso de llenado de formulario, podemos obtener los siguientes datos: 3 cooperativas lo realizaron a través de la figura del secretario/a, 4 de ellas a través de su presidente y una sola de ellas mediante la figura de gerente general. Se ha constatado en las entrevistas que más de la mitad de las mismas dejan el llenado del formulario y por tanto (el autodiagnóstico) en manos de una o dos personas, que en su mayoría es directivo o administrativo. No se evidencia un trabajo colectivo a la hora de evaluar distintos aspectos y dimensiones exigidas en dicho formulario.

Muchas de las cooperativas entrevistadas han manifestado que no han tenido un criterio muy claro a la hora de autoevaluarse, ni siquiera estando seguros de qué debían poner allí.

*“¿Esto se los explicó alguien? Qué significaba cada categoría ¿O lo interpretaron a su manera? No, a interpretación... Capaz que otra cooperativa lo agarra para otro lado”*

*“Yo te digo que la mitad de las cosas no las entendía y le decía a Fabián ¿Qué es esto? ¿Y que es aquello?”*

Esto puede repercutir en que la capacitación no necesariamente se relacione con las dimensiones menos valoradas en el diagnóstico, y puede dicho diagnóstico no tener demasiada validez. Más del 50% de las cooperativas han manifestado no entender algunas de las dimensiones ni han recibido explicación sobre ellas. Las mismas pueden ser interpretadas de distintas formas.

A modo de ejemplo; si nos referimos a la dimensión “Mercado”, una cooperativa podría interpretar que su inserción en el mercado es correcta en base a su capacidad operativa y de gestión, sin embargo, puede puntuarla con bajo puntaje si su objetivo es ampliar el mercado y sus potenciales clientes (entendiendo que no es suficiente). No queda claro si el puntaje es puesto en cuanto a la situación actual de la cooperativa en la inserción en el mercado, o en cuanto a su visión subjetiva de como debiera ser (que por supuesto la mayoría de los casos “podría ser mejor”). Esto sucede en cooperativas que llenan solas el formulario y no reciben ayuda de CUDECOOP. De todas formas, no hay criterios establecidos para cada dimensión desde el PROCOOP y no se está usando la información tampoco por la cooperativa.

En el caso de la dimensión “Tecnología” tampoco queda claro a qué se refiere exactamente. Por ejemplo, una cooperativa podría tener las herramientas y los procesos adecuados para su producción o su propuesta de valor puntuándose correctamente; sin embargo, la misma podría elegir menor puntaje si nos referimos a la adquisición de procesos modernos y herramientas y maquinarias de alta tecnología.

Debieran explicitarse los conceptos asociados a cada dimensión para establecer los mismos criterios de evaluación.

No se observó la necesidad de incluir otras dimensiones por parte de las cooperativas. Por tanto, se puede afirmar que dichas dimensiones representan los distintos factores que juegan en una cooperativa.

## 5.2 DIMENSIONES PUNTUADAS POR LAS COOPERATIVAS

A continuación, se analizará el autodiagnóstico en base a la puntuación que realizaron las cooperativas en su formulario de inscripción.

DIMENSI ONES	COOPERATIVAS								
	T1UCL	T2TK	T3RD	T4CMSC	S1COMY	S2COS	AYCCACS	AYCSAJ	A
Gobiern o Coopera tivo	8	-	7	8	2	8	8	9	-
Mercad o	3	-	7	5	6	8	4	8	-

Gestión	6	-	7	5	4	8	7	9	-
Gestión administrativa-financiera	7	-	8	7	-	10	8	-	-
Proceso productivo o de prestación de servicio	7	-	7	5	3	7	7	9	-
Tecnología	3	-	6	2	6	9	7	8	-
Recursos humanos	7	-	7	6	6	7	9	10	-
Información y gestión de la información	6	-	5	5	6	7	5	9	-
Relación con el Estado	8	-	5	8	-	-	3	-	-
Capacitación o asistencia técnica solicitada	Introducción al cooperativismo de trabajo	Curso de cooperativismo	1.Diseño de indicadores para la gestión (AT) 2.Apoyo a acciones comerciales(AT)	Procesos soldadura. Certificación de soldadores. Capacitación y licencia AutoCAD	1-Gastronomía 2. AT Planificación estratégica	Prevención laboral para actividad de podas	1.Cap desarrollo de capacidades empresariales, asociativas y de recursos humanos 2.Fortalecimiento de la comisión fiscal	AT Planificación estratégica	-

**Tabla 4: Autodiagnóstico**

Se ha dicho a lo largo del documento que detectar una necesidad de formación implica en el mejor de los casos un proceso de autoconocimiento en donde se recaba información, se planifica, se sistematiza y se identifica la formación como solución a los problemas identificados, o simplemente como herramienta para seguir mejorando y creciendo en el futuro. Saber qué necesidades tiene la cooperativa permite poder escoger posibles formaciones a determinadas personas dentro de la empresa para mejorar determinadas áreas relevadas como importantes. La misma puede ser individual, o grupal, dependiendo la

dimensión y el nivel en la cual repercuten la formación, esto es, a nivel operativo, técnico, estratégico, social. Cabe preguntarse a quien corresponde la identificación de dichas necesidades. Podría pensarse que forma parte de procesos de planificación técnicos que debiera recaer en el Consejo Directivo o en quienes tengan un área de recursos humanos y posean una mínima gestión de dichos recursos. Pero eso sucede en la mayoría de las empresas capitalistas, ahora bien, ¿cuál es la diferenciación de las cooperativas a la hora de poder detectar esas necesidades? Quizás dicha diferencia radica en el proceso.

Este proceso, debiera nacer en el conjunto de los socios, discutido y aprobado por asamblea general si existiese un plan de formación anual, por ejemplo. En este caso la competencia fundamental en el tema debería ser la CEFIC, es decir, la comisión que ejecute y planifique las actividades para llevar adelante dichas formaciones, pero que previamente fue transparentado y comunicado al resto de sus socios. En este sentido, se recomienda una estrecha relación entre la Comisión Directiva y la CEFIC en el Decreto Reglamentario de la Ley. Aquí se presenta el dilema de los tipos de decisiones que existen en una cooperativa, esto es: decisiones operativas o estratégicas, y en quienes recae la competencia de gestión de las mismas en relación con la gestión humana. Aquí existe además una cuestión de eficiencia y tiempo, qué cosas deben ser puestas en asamblea, y cuáles deben ser gestionadas y ejecutadas directamente por el Consejo Directivo o el órgano competente que este designe.

Si hacemos un análisis en términos generales, promediando las dimensiones valoradas, podemos decir que, de 7 cooperativas, 6 están por encima de la mitad del puntaje (mayor a 5). Esto es, globalmente las cooperativas analizadas presentan una autopercepción positiva respecto a las distintas dimensiones medidas. El promedio general es de 6,61, teniendo dos cooperativas valores por encima de ese promedio. Las dos cooperativas con menor puntaje general lo hacen con un 5,56 y 4,7.

En lo que refiere a cada una de las dimensiones, se visualiza que en promedio las 3 dimensiones menos valoradas son “tecnología”, “mercado” e “información y gestión de la información”, con promedios de 5,8; 6,14; y 6,14 respectivamente. Las más valoradas son “gobierno cooperativo” (7,14) y “recursos humanos” (7,42 siendo la más valorada). De todas maneras, todas las dimensiones puntúan por encima de 5. Esto reafirma la valoración de que en general existe una autopercepción positiva.

En relación con la formación solicitada, en 4 cooperativas están presentes formaciones técnicas y en 6 cooperativas solicitan formación o asistencia técnica referida a la gestión o herramientas de gestión (entendiendo que algunas cooperativas solicitan más de un curso). Las dimensiones relacionadas con estas últimas pueden entenderse que son “gestión”, “gestión administrativo-financiera”, “información y gestión de la información”, las cuales en promedio puntúan 6,57; 6,66; y 6,14 respectivamente.

Existe una única solicitud al entender del investigador que está relacionada con la dimensión menos valorada “tecnología”, siendo esta correspondiente a “Procesos soldadura. Certificación de soldadores. Capacitación y licencia AutoCAD”.

Si se analiza cooperativa a cooperativa, nos encontramos que una de ellas (T2TK) está contextualizada al momento de formación reciente de la cooperativa solicitando un curso básico de cooperativismo.

En T1 la capacitación solicitada no refleja el puntaje del autodiagnóstico, pero responde según la entrevista realizada a problemas sociales y de grupo dentro de la cooperativa. Además, es importante aclarar que esta misma cooperativa manifestó en una frase citada anteriormente que no tenían demasiada información sobre las dimensiones y no las comprendían. Quizás sea un reflejo de la no coincidencia, o simplemente pueda estar relacionada a la urgencia de resolver temas sociales para luego solicitar otras capacitaciones.

En T3 la formación solicitada puede interpretarse que tiene relación con “gestión de la información” y con “Mercado” e incluso “relación con el Estado”, dos de ellas con el menor puntaje en su autodiagnóstico.

En T4 si existe estrecha relación con la percepción de la cooperativa, ya que solicitan formación técnica que influye directamente en “tecnología”, y “proceso productivo y de prestación de servicio” sus dos dimensiones menos valoradas con puntaje de 2 y 5 respectivamente.

En S1 sucede algo similar, solicitando cursos de “gastronomía” y “planificación estratégica” que están vinculados con las dimensiones de “proceso productivo y de prestación de servicio” y “gestión”. Para la primera el puntaje fue de 3 y para la segunda de 4.

En S2 la solicitud puede estar vinculada con “proceso productivo y de prestación de servicio” la cual ha sido de las menos valoradas con 7 puntos.

Tanto AYC1 como AYC2 no presentan necesariamente un vínculo con su autodiagnóstico, pero quizás pueda estar relacionada a otros problemas o aspectos no contemplados en el mismo.

## 6- EL PROCESO Y LA GESTIÓN HUMANA

En este capítulo se pretende visualizar e identificar si las cooperativas tienen un desarrollo en cuanto a la gestión de los recursos humanos y si establecen procedimientos para ello. Si bien las entrevistas aportan información al respecto, se utilizará para el análisis el formulario de solicitud, fundamentalmente contemplando si tienen CEFIC y si han vuelto a capacitarse en el tiempo nuevamente.

De los datos referentes a “capital humano se pueden obtener algunas dimensiones de interés para esta investigación.

En primer lugar, se visualiza que 4 de 8 cooperativas tiene CEFIC. Vale aclarar que una de ellas estaba en proceso de conformación habiendo realizado una especie de “llamado interno” para que sus socios se postularan a aspirantes. Esto nos dice que hay una preocupación de las mismas por gestionar los recursos humanos y poder detectar necesidades. Sin embargo, no en todos los casos esa intención es traducida en acciones concretas y en procedimientos establecidos. Esto se refleja por ejemplo cuando se pregunta si tienen un plan de formación, en la cual 3 de ellas lo tienen. Existe otra cooperativa que no tiene CEFIC, pero si manifiesta

tener un plan de formación (siendo 4 cooperativas con plan). Podemos decir que en estas 3 cooperativas (las que tienen CEFIC y plan de formación) existe una planificación y una gestión humana relativamente establecida.

Por otra parte, 4 cooperativas no tienen definiciones escritas de las tareas para cada puesto y 3 de ellas (ambas con CEFIC y plan de formación) lo tienen con algo de detalle y 1 manifiesta tener definiciones muy detalladas.

En relación a la selección de personal, 1 de ellas no lo realiza, 5 de ellas lo realiza de vez en cuando (1 o 2 veces en el año), una de ella responde realizarlo “casi siempre” entendiéndose entre 3 y 5 veces al año, y finalmente otra lo realiza siempre.

En cuanto a la evaluación del desempeño de sus trabajadores y socios, 3 de ellas nunca lo realiza, 2 de ellas lo hicieron al menos una vez al año, 3 de ellas al menos una vez en los últimos 3 años.

Finalmente, cuando se pregunta si la cooperativa capacita o solicita capacitaciones para sus empleados y/o socios, 2 de ellas no lo hacen nunca, otra lo hace de vez en cuando (1 a 9 horas en el año), 2 cooperativas lo hacen casi siempre (entre 10 y 30 horas en el año), y una sola de las entrevistadas responde que capacita más de 30 horas en el año a sus empleados y socios.

Con estos datos, podemos concluir que existen 3 cooperativas que tienen una gestión humana con procedimientos establecidos y esfuerzos por ir mejorando los mismos en pos de mejorar la formación en la cooperativa. Si se visualizan sus características generales, se puede observar que dos de ellas tienen más de 100 socios (126 y 250), el nivel de facturación se encuentra en los más altos, una de ellas entre 30 y 60 millones de pesos, y la restante más de 60 millones. Por tanto, podría decirse que cuentan con mayores recursos y debido al tamaño de la cooperativa tienen la necesidad de organizar procesos y generar procedimientos para gestionar mínimamente el factor humano y la formación.

Otra de ellas tiene un proceso incipiente de gestión humana, realizando esfuerzos esporádicos para llevar adelante esta dimensión de la gestión. Y el resto se considera que no cuenta con gestión humana en lo referente a formación, ya que no tiene CEFIC, y las acciones vinculadas a la formación que se realizan en la cooperativa son más bien aisladas.

## 7- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CON LAS COOPERATIVAS

Este breve capítulo está destinado a la información y comunicación producto de las observaciones que el investigador ha realizado en campo. Se cree importante de manera sucinta poder mostrar empíricamente lo que ha sucedido en el trabajo de campo ya que refleja la forma en que las cooperativas se comunican y la forma en que manejan y obtienen información.

En primer término, se han encontrado dificultades en la comunicación para acceder a las entrevistas con las cooperativas elegidas. Se utilizaron dos vías: mail y contacto telefónico. A aquellas cooperativas cercanas se les proponía una entrevista personal y las que estaban en el interior del país una entrevista a través de Skype.

Los inconvenientes para acceder a las cooperativas comenzaban ya en el intento por obtener el primer contacto. 4 de las 10 cooperativas no atendían el teléfono o no respondían mail. Una de ellas en ningún momento se pudo lograr el contacto, luego de varias llamadas y varios mails. Las restantes 3 cooperativas, luego de al menos 2 o 3 reenvíos de mail accedieron a responderlo.

A modo de ejemplos se muestran registros de mails:

**Caso 1: no pudo ser realizada**

Fecha	Descripción	Respuesta
6/12/2017	Mail para solicitar entrevista	Si
7/12/2017	Responden “Reenvié tu solicitud al Subgerente de la cooperativa Sr. ... para que puedan coordinar, sdos”	
12/12/2017	Se vuelve a enviar mail ante la no respuesta	
21/02/2018	Solicitud nuevamente de entrevista	No

Los otros 2 restantes al encontrarse en el interior se les ofreció realizarla por SKYPE, la cual fue rechazada. De esta manera se preparó un documento en Word con las preguntas de entrevistas lo más simplificadas y accesibles posibles.

**Caso 2:** Meses después la persona de contacto de esta cooperativa decide responder mediante un audio de “wasap”, cuya información además estaba incompleta, y no aportaba.

Fecha de mail	Característica del mail	Respuesta
7/8/2017	Primer contacto del investigador solicitando entrevista	No respuesta
5/9/2017	Segundo contacto reenviando solicitud de entrevista	SI
6/9/2017	Responden el mail aceptando, propone preguntas por correo	
6/9/2017	Se le envía documento de Word con preguntas simplificadas	No
13/10/2017	Se le pregunta si ya completó formulario y si no lo hizo en cuanto tiempo estima hacerlo	No
10/11/2017	Se le pregunta nuevamente si ha completado formulario	No

**Caso 3: Envían documento incompleto**

Fecha	Descripción	Respuesta
5/9/2017	Primer mail de contacto para solicitar entrevista	No
13/10/2017	Se reenvía mail anterior	No
7/1/2018	Envían documento con respuestas, pero incompletas	

**Caso 4: Fue exitosamente realizada pero demorado en el tiempo. Luego de 3 mails se decide llamarlos para coordinar.**

Fecha	Descripción	Respuesta
8/8/2027	Primer contacto por mail solicitando entrevista	No
5/9/2017	Segundo contacto reenviando mail anterior	No
13/10/2017	Tercer contacto reenviando mail anterior	No

Claramente en todos los casos el factor de dificultad expresado es el tiempo. Los tiempos de respuesta son muy extensos. Además, el investigador necesitó estar constantemente insistiendo para poder concretarlas.

Aquí surge la importancia de investigar y de obtener información para mejorar las políticas y programas existentes, y para esto se debe ser consciente al respecto. Las cooperativas deberían tener predisposición a colaborar si se entiende que este tipo de trabajos ayudan mejorar una herramienta fundamental para beneficio del todos los cooperativistas. Esto puede responder al momento en el cual se encuentra el programa, en donde muchas de las cooperativas no conocen en profundidad la herramienta y en ese momento se encontraban en las primeras cooperativas en solicitar capacitación en el programa.

Surge de la reflexión, si el mail era el medio más adecuado para ello. Los distintos canales de comunicación juegan un papel transcendente a la hora de llegar y obtener la respuesta esperada.

Se observa también que la comunicación, elemento que cada vez tiene más importancia en la actualidad en los distintos procesos humanos, no está presente en el autodiagnóstico del formulario, es decir, no existe una medición de la percepción sobre la comunicación en las cooperativas.

## 8- CAPÍTULO DE ACTUALIZACIÓN

En este capítulo se pretende visualizar cuáles han sido las mejoras y los aprendizajes del Programa en este tiempo, que permiten corregir algunos de los obstáculos detectados anteriormente. Por otro lado, poder identificar nuevas solicitudes por parte de las cooperativas analizadas para analizar el uso de la herramienta por parte de las mismas.

### 8.1 MEJORAS DEL PROGRAMA

#### DIFUSIÓN

Se han llevado adelante una serie de acciones que han buscado la mejora continua del programa. Se ha mencionado en diversas ocasiones que es un programa nuevo que pretende ser referencia en materia de formación, por lo cual necesita revisarse y ajustarse conforme se van recogiendo aprendizajes.

En este sentido, se han trazado una serie de estrategias para no sólo incrementar la demanda existente en este tiempo, sino mejorar y agilizar la calidad de los procesos para que las cooperativas tengan mayor y mejor uso de la herramienta.

Una de las líneas de acción más importante fue el desarrollo de una estrategia de difusión en el territorio que consistió en la presentación del PROCOOP a cargo de CUDECOOP en todas las Mesas Intercooperativas Departamentales en Canelones y Maldonado en abril de 2017, en Paysandú, Salto, Cerro Largo y Treinta y Tres en mayo, y en Río Negro, Tacuarembó y Florida. También participaron ECAS y consultores. Además, se realizaron presentaciones en las Federaciones socias de CUDECOOP en abril y mayo de 2018: FCPU, CUCCAC, FUCVAM FUCC y CAF. Esto busca un mayor alcance territorial para que más cooperativas puedan acceder al mismo.

En 2018 se hicieron presentaciones en otros lugares que no se había alcanzado en 2017, como Durazno y Canelones, en varias instancias y en diferentes zonas en este último departamento. También en Flores, Florida, Maldonado y Río Negro (Young).

Dentro de esta misma estrategia, se elaboraron una serie de herramientas de comunicación que permitieron acercar el programa de mejor manera, tales como folletos de difusión que fueron enviados las Mesas Intercooperativas, así como a las Oficinas Departamentales de INEFOP e INACOOP. También se desarrollaron dos videos, uno promocional y otro como tutorial para completar el Formulario de Inscripción y el de Solicitud. Estas herramientas están siendo aplicadas desde los últimos meses del año 2018, por lo que su impacto es reciente.

Por otra parte, se realizó un apoyo a la construcción de la demanda, continuando el trabajo realizado tanto por CUDECOOP en Montevideo y en las 9 mesas Intercooperativas como por INACOOP con sus técnicos referentes del Programa de Presencia Territorial (PPT).

En el año 2018 se propuso desde la representación de la economía social en INEFOP la creación de la figura del Orientador para la construcción de la demanda, tomando los aprendizajes que dicho Instituto ha cosechado debido a su experiencia de desarrollo de esta figura. La premisa fundamental fue que desde el PROCOOP no existía una orientación que permitiera conocer con mayor certeza las necesidades de formación de las cooperativas. Se entendía pertinente generar esta orientación de manera que aporte a mejorar la planificación y la gestión humana dentro de las cooperativas. Esto mejoraría la demanda, haciendo que las cooperativas aprovechen de mejor forma el PROCOOP.

Es importante aclarar que el orientador es un eslabón previo a la solicitud concreta de capacitaciones o asistencia técnica que gestiona CUDECOOP. Su rol constituye un insumo importante para generar dichas postulaciones.

A priori esta figura no sustituiría el rol de CUDECOOP como constructor de demanda, sino más bien lo complementa apuntando a la calidad de las mismas, es decir, contribuir a que las solicitudes realizadas puedan responder a necesidades concretas y reales de formación en pos de mejoras o de solución de problemas.

Finalmente se incorporaron los orientadores como parte de las distintas federaciones con carácter nacional. Cada federación decidió escoger a sus orientadores y desarrollar su forma de trabajo. Es una variante con respecto a la difusión anterior, vinculada a las mesas territoriales, ya que ahora es desde las federaciones, por tipo de cooperativa.

El análisis de este proceso no corresponde evaluarlo en este trabajo, será objetivo de futuras investigaciones. De todas formas, se ha visualizado que quizás esta figura termina siendo más una figura de promotor que la pensada inicialmente, corriendo el riesgo de ser un simple canalizador de demanda, y no apoyando procesos de detección de necesidades. Este rol de promoción que finalmente tomaron los orientadores ayudó al incremento de la demanda y fue muy importante en términos cuantitativos, pasando de una demanda total de 176 en 2017 a

una demanda total de 322 en 2018. La orientación deberá seguir pensándose y construyéndose para mejorar procesos.

También se amplió el Programa PPT de INACOOP, lo que aumentó la difusión en el territorio.

#### MEJORAS DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Se recurrió para este capítulo a la evaluación de las instituciones que ejecutan el Programa, documentada recientemente: “Por otro lado, el trabajo permanente de coordinación interinstitucional ha permitido mejorar procesos. El Comité de Gestión ha basado su implantación y mejoras en ejemplos de procedimientos desarrollados por INEFOP, estando en permanente contacto con la Comisión de Seguimiento, quien ha facilitado la consulta entre técnicos de INACOOP e INEFOP y CUDECOOP para resolver procedimientos no previstos en el diseño, o dificultades de interpretación de los mismos” (Documento fundamentos para renovación, Inacoop, 2019).

Si observamos los documentos del procedimiento de INACOOP tanto para 2017 y 2018, vemos algunos cambios realizados en el mismo. Uno de ellos por ejemplo es el aumento de la cantidad de horas en las asistencias técnicas, pasando de 100 a 200 horas como tope. Esto permite generar procesos de aprendizajes más completos en caso de que así lo requiera la cooperativa.

Otro de los cambios está relacionado con la incorporación de un módulo transversal de cooperativismo (10 hs). Tal como lo expresa el propio documento de procedimiento de la página web de INACOOP, *“Este módulo es exclusivo de este Programa y es obligatorio para toda cooperativa que solicite capacitación o asistencia técnica, excepto las Cooperativas Sociales. Podrán impartirlo aquellas ECAs y/o CONSULTORES habilitados a estos efectos en el Registro del PROCOOP, cuya lista se publica en la web”*. Este módulo podría permitir que no se “subutilice” la herramienta con solicitudes sobre este tipo de cursos, incidiendo en los topes de las mismas y en la posibilidad de volver a pedir formación futura. Esto pone de manifiesto la importancia para todas las cooperativas de contar con formación básica en cooperativismo, brindándole una relevancia general, y permitiendo que la cooperativa pueda explorar en otras formaciones de acuerdo a sus necesidades sin afectar los topes de solicitudes.

Finalmente, otro de los cambios refiere a la presentación de ECAS por parte de las cooperativas solicitantes. Inicialmente sólo se podrían presentar cuando el subsidio correspondiente era parcial. En ese caso se evaluaba si la propuesta de la ECA estaba en línea con los criterios generales y se aprobaba para que la misma trabajara con la cooperativa. Eso cambió, ya que, si una cooperativa le corresponde subsidio total y tiene la voluntad de presentar su solicitud con una ECA asociada, puede hacerlo siempre y cuando la cooperativa acepte pasar a subsidio parcial, pagando el 20% restante (es decir, recibe 80% de subsidio). Esto permite agilizar trámites evitando abrir llamados que demandan mayor tiempo, y además permite que la cooperativa trabaje con quien esté dispuesta a hacerlo, en muchos casos instituciones que ya han trabajado con la misma.

#### 8.2 UTILIZACIÓN DEL PROCOOP

Es importante poder visualizar el uso que le han dado las cooperativas al Programa. Cuando se comenzó este trabajo se relevaron las primeras solicitudes del programa, por tanto, una actualización requiere poder revisar si las mismas cooperativas han logrado solicitar formación en estos dos años de ejecución del mismo. Se han detectado nuevas solicitudes por parte de las cooperativas analizadas, lo que muestra que se está visualizado la herramienta como necesaria para su proceso y están pudiendo gestionar la misma de forma cada vez más fluida.

Del total de cooperativas analizadas, se registraron en 2018 nuevas solicitudes de CACSON, REDDENTIS, COMMSA, SACCJA, COSAM. Esta última está en estos momentos siendo evaluada en Comité de Gestión y en el caso de COMMSA se contaba con inscripción web, pero se dio de baja no presentando formulario.

## V) CONCLUSIONES

### A nivel general del PROCOOP

El PROCOOP es un programa que surge a partir de las proyecciones de demanda de CUDECOOP en conjunto con INACOOP basadas en la experiencia acumulada de ambas instituciones y se crea en el año 2016 en alianza con INEFOP respondiendo a la necesidad de contar con un programa de formación específica para la economía social. Si bien existía la formación para cooperativas previamente, no estaba consolidado un programa de tal magnitud. Este hito marcó un antes y un después para la economía social ya que permitió, por un lado; la generación de recursos específicos para atender la demanda en la formación en cooperativas (60 millones de pesos financiados por INEFOP para 2 años de ejecución del programa y 18 millones financiados por INACOOP); y por otro lado generar y consolidar una masa crítica de oferta mediante entidades de capacitación y consultores registrados en el programa, en muchos casos cooperativas. Esta necesidad descripta responde al contexto nacional de la economía social, la cual ha triplicado en cantidad el número de cooperativas existentes luego de la creación de la ley general de cooperativas 18.407.

Dicho programa permite el fortalecimiento de las cooperativas en cuanto a la gestión empresarial, administrativa, social, además de fortalecerse técnica y profesionalmente. La importancia de la formación en las cooperativas se viene consolidando, teniendo como punto de partida lo que establece la ley general, donde obliga a cooperativas de primer grado a contar con una Comisión de Educación, Fomento e Integración cooperativa (CEFIC), quien debe encargarse de la gestión humana y de recabar necesidades formativas buscando solucionar con más y mejor capacitación los problemas o desafíos que se enfrentan. Este rol es difícil de llevar adelante si no se cuentan con recursos para llevar adelante acciones y tener recursos técnicos para ello.

Muchas de las formas y los procedimientos del PROCOOP tienen que ver con la experiencia acumulada, pero también con la experiencia de INEFOP en materia de capacitación y desarrollo de metodología y procedimientos para ello. En este sentido, se vienen ajustando algunas acciones con el objetivo de mejorar y hacer la herramienta más sencilla para el adecuado uso de las cooperativas. Tal es así que se han estado revisando continuamente tanto en el Comité de Gestión como en el Comité de Seguimiento las experiencias, recogiendo aprendizajes y ajustando metodología. Si bien se han generado cambios que han sido parte de

este análisis, se considera que gran parte de estos cambios se verán reflejados en el nuevo convenio 2019-2020 donde se han incorporado algunos cambios, producto de estos aprendizajes. Este nuevo convenio no es objeto de esta investigación, pero refleja la maduración que se ha tenido en estos 2 años de ejecución.

También es importante decir que el PROCOOP ha venido incrementando su demanda y según los últimos datos del INACOOP en su documento base para la renovación del convenio con INEFOP, se ha alcanzado al 31 de diciembre de 2018 a 416 cooperativas, y con más de 4.800 personas involucradas. Esto fue posible gracias a las distintas acciones de presencia territorial y a las herramientas de difusión que han ido desplegándose en distintas partes del territorio nacional con el objetivo de dar a conocer el programa e incentivar el uso de la herramienta por parte de las cooperativas.

*“Considerando que se está llegando recién al 10% de las cooperativas existentes (hay registradas a la fecha más de 3.500), es razonable pensar que hay público objetivo suficiente para cumplir estas metas” (Documento fundamentos para la renovación, Inacoop, 2019).* Esto refleja que hay mucho trabajo por hacer, y la formación todavía no está fuertemente instalada como parte importante y clave para el crecimiento de las cooperativas.

#### En relación a la comunicación

Sin dudas uno de los aspectos más importantes para analizar del programa es la comunicación. En esta investigación se han explorado de dos maneras distintas el tema; una tiene que ver con la comunicación en las distintas etapas del proceso, y cómo las cooperativas han visualizado la misma; y otro enfoque hace referencia a la vivencia del investigador con las cooperativas a entrevistar.

En el primer sentido, se puede decir que en general ha existido una comunicación adecuada entre las distintas partes involucradas en el procedimiento y que las cooperativas entrevistadas así lo han reflejado. Han existido algunas demoras que tienen que ver con la presentación de los documentos formales en algunos casos, y con el propio proceso burocrático en otros, donde de todas maneras ha habido reclamos por parte de cooperativas. Quizás esto responde al desconocimiento del procedimiento por parte de algunas cooperativas dada la etapa de instalación del programa. Aun así, se han podido identificar claramente en la Ilustración 3 la comunicación necesaria que debe existir entre los distintos actores que forman parte del proceso, y en cada momento de dicho proceso, evidenciando una articulación interinstitucional importante. En ese caso, el referente más directo e influyente es INACOOP, ya que participa en varias etapas del proceso.

En cuanto al segundo aspecto de la comunicación, se han encontrado dificultades en la comunicación para acceder a las entrevistas con las cooperativas elegidas. Se utilizaron dos vías: mail y contacto telefónico. A aquellas cooperativas cercanas se les proponía una entrevista personal y las que estaban en el interior del país una entrevista a través de Skype.

Los inconvenientes para acceder a las cooperativas comenzaban ya en el intento por obtener el primer contacto. 4 de las 10 cooperativas no atendían el teléfono o no respondían mail. Una de ellas en ningún momento se pudo lograr el contacto, incluso luego de varias llamadas y

varios mails. Las restantes 3 cooperativas, luego de al menos 2 o 3 reenvíos de mail accedieron a responderlo.

Por tanto, fue muy dificultoso el contacto con las cooperativas. En algunos casos no pudiendo concretar las mismas, y en otros debiendo insistir varias veces. Esto puede tener que ver con la importancia y el tiempo que pueden darle algunas cooperativas a la información y a la gestión de la información, también relacionada al momento en el que se encuentra el programa.

### Gestión humana

Primeramente, es importante destacar que el PROCOOP pretende recabar datos referidos a la gestión humana en el formulario de solicitud, los cuales dan un panorama general sobre este aspecto. Es importante contar con información para poder generar acciones e incentivar procesos.

Tal como se ha visualizado en el marco teórico “La formación, como cualquier otra actividad empresarial, debe ser planificada y estructurada. Cualquier acción formativa que no cuente con un proceso de análisis anterior y que justifique dónde, cuándo y por qué implementarse, tiene grandes posibilidades de no alcanzar sus objetivos” (Ciruela, 2009: 97). Para esto exige una gestión de sus recursos humanos que permita prever y planificar mejor las acciones de formación en la cooperativa. La CEFIC es vista como el espacio propicio para llevar adelante este proceso y se intenta desde las distintas instituciones del sistema cooperativo incentivar la creación de la misma o consolidación de las ya existentes. En este sentido, se identificó que el 50% de las cooperativas analizadas tenían CEFIC, una de ellas estaba en proceso de conformación del mismo (abrió un llamado para postulación voluntaria) y otra de ellas se encontraba en proceso de formación reciente de la cooperativa por lo que no le permitía tener en la realidad (y no por estatuto) una Comisión encargada de esos temas.

Sin embargo, sólo 3 de ellas tienen un plan de formación, elemento clave para la gestión humana. Se ha identificado tanto en entrevistas como en formularios de solicitudes, que las definiciones escritas son escasas (3 de ellas y con poco detalle), exceptuando estas, no existiendo procesos formales de detección de necesidades.

Por tanto, puede decirse que existe una preocupación creciente en las cooperativas por gestionar el factor humano de cada emprendimiento y por comprender a la formación dentro de sus acciones para mejorar y profesionalizar a su cooperativa.

Se ha detectado que aquellas que tienen mejores resultados en este proceso de gestión son las que mayores recursos técnicos y mayor estructura organizacional poseen.

Independientemente de su rubro, son cooperativas relativamente grandes y consolidadas.

En este sentido, se podrían estar generando capacitaciones que no necesariamente se corresponden con la necesidad real de la cooperativa para su crecimiento. Se puede afirmar que existe un riesgo de reproducir las desigualdades existentes entre cooperativas si no se atiende a la construcción de la demanda desde las propias cooperativas, con procesos sistematizados que permitan conocer sus necesidades de formación.

Probablemente aquellas cooperativas que cuenten con los recursos técnicos adecuados, para detectar determinados temas claves para el desarrollo de su cooperativa, puedan aprovechar mejor el PROCOOP que aquellas que no tienen la información necesaria para desarrollar una gestión humana para crear un plan de capacitación o como para generar un proceso de asistencia técnica.

#### En cuanto a las necesidades de formación

*“Una de las etapas fundamentales del proceso de planificación de la formación es la detección de las verdaderas necesidades formativas que presente la cooperativa; las acciones formativas propuestas no tendrán sentido ni eficacia si no han sido formuladas en la base de las verdaderas necesidades de socios, trabajadores y directivos”* (Ciruela, A, 2009: 101).

*“Las cooperativas en general, a pesar de no tener, en muchos casos, una gran dimensión, deben tender, en principio, hacia la implantación de procesos formales de detección de necesidades, debido al carácter implícito y determinante de la formación en las mismas. Sin embargo, todo depende de las características y circunstancias de cada organización y su contexto, siendo, en ocasiones, conveniente considerar otras metodologías menos complejas y costosas”* (ídem).

Para detectar necesidades de formación, es clave poder tener un diagnóstico primario sobre la situación de la cooperativa en diversos aspectos, siendo este proceso idealmente colectivo, en donde se pueda visualizar la formación como solución a algunos problemas o desafíos, y como aprendizaje continuo para el crecimiento y la mejora de las mismas. Este diagnóstico debiera ser participativo, e implica un autoconocimiento muy importante. Si bien el formulario de solicitud intenta recabar este tipo de información mediante un autodiagnóstico que debe completar la cooperativa, no se visualiza en las entrevistas que se haya realizado un proceso colectivo de autoconocimiento y análisis de la situación general para responderlo. El autodiagnóstico realizado en el formulario presenta dificultades de entendimiento, ya que no se definen o están expresadas en forma muy general las distintas dimensiones a valorar y en muchos de los casos el mismo es completado por una o dos personas. Por tanto, para el análisis no es totalmente confiable la valoración que se realiza allí. No obstante, se ha hecho un esfuerzo por interpretar esos datos ya que, junto con las entrevistas, pueden arrojar de manera aproximada un panorama al respecto. Incluso hace que las cooperativas deban realizar un esfuerzo por visualizarse y analizarse, lo que como punto de partida es interesante.

En este sentido, la autopercepción de las cooperativas ha sido positiva. Se puede decir que no en todos los casos refleja la formación solicitada, pero que en alguna medida podría estar acercándose a las necesidades reales de las cooperativas. En términos generales las solicitudes reflejan el global de las necesidades formativas detectadas ‘por INACOOP en su informe “fundamentos para la renovación”. Allí se muestra que la mayor parte de las cooperativas piden formación relacionada a la gestión cooperativa y la gestión empresarial. Por otro lado, también se pide cursos técnicos que se vinculan con el proceso productivo o de prestación de servicios que mejoran la calificación de sus socios trabajadores.

Ha sido una etapa de aprendizaje para el PROCOOP en la cual se han sentado las bases para entender la formación como clave para el desarrollo de la economía social, realizando acciones

de promoción y difusión y mejorando procedimientos internos para hacer de la herramienta una mejor utilización por parte de las cooperativas.

## VI)BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa Internacional. Notas de orientación para los principios cooperativos.
- Ciruela Lorenzo, Antonio Manuel (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría socio laboral. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no 64, pp. 85-104.
- Cuesta, A. (1997) Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2005): Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Félix Varela.
- García Tenorio, J. (2007). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Thomson.
- González, R. (2005). Creando valor con la gente. México: Norma.
- Instituto Nacional del Cooperativismo (2019). Fundamentos para renovación. Documento interno.
- Marín de León, Iriadna (2014). Estrategia de formación y capacitación para las unidades básicas de producción cooperativa. Acciones para su implementación. Revista Cooperativismo y Desarrollo Vol. 2, No. 1.
- Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, 2016, pp. 1-20 Universidad Nacional de Misiones, Argentina.
- SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997). Guía para la formación en la empresa. Madrid: Editorial Civitas.

## VII)ANEXOS

### FORMULARIO DE SOLICITUD

Se adjunta formulario “formulario solicitud capacitación, asistencia técnica y/o cupón versión 04” en otro documento.

### PAUTA DE ENTREVISTA

Se adjunta en otro documento pauta inicial de entrevista a cooperativas y CUDECOOP.