

ESStudioteca #5

JULIO DE 2024
ISSN 2730-5139

Propuesta de un programa de apoyo integral para la conformación de empresas cooperativas integradas por jóvenes



Jessica Bettina Pauer Hernández

Serie ESStudioteca, número 5

Propuesta de un programa de apoyo integral para
la conformación de empresas cooperativas integradas por jóvenes

ISSN: 2730-5139

- © 2024, del texto original sobre el que se basa este número,
Jessica Bettina Pauer Hernández
- © 2024, de la serie ESStudioteca,
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración,
Universidad de la República (FCEA-UDELAR)
- © 2024, de la serie ESStudioteca,
Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP)

Comité Editorial:

Daniilo Gutiérrez y Cecilia Tenaglia (INACOOP)
Adrián Rodríguez Miranda y María Inés Vázquez (FCEA-UDELAR)

Producción editorial:

Doble clic · Editoras

Nota: Esta publicación está basada en un trabajo académico más extenso, realizado por el autor en el marco del Diploma del Posgrado Economía y Gestión para la Inclusión, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. El trabajo original se encuentra en la biblioteca de la FCEA-UDELAR.

Posgrado Economía y Gestión para la Inclusión (FCEA-UDELAR) y Dirección de Promoción y Formación Cooperativa (INACOOP), Montevideo, julio de 2024.

Contenidos

Presentación	5
Introducción	6
Jóvenes y empresas cooperativas en Uruguay	7
Panorama actual de servicios y apoyos.....	7
Posible trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes	14
Propuesta de un programa de apoyo integral	15
Conclusión	21
Referencias bibliográficas	23

Presentación

ESStudioteca es una serie de publicaciones en formato digital que visibiliza los trabajos finales de estudiantes del Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República (FCEA-UDELAR).

Estos materiales amplían el acervo académico sobre diversas temáticas vinculadas al cooperativismo y ofrecen a quienes constituyen el sector de la economía social un espacio de abordaje conceptual de referencia. Asimismo, estas publicaciones aportan conocimientos relevantes para la construcción y revisión de la política pública.

La serie fue acordada entre el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) y la FCEA como forma de estimular a los estudiantes a continuar la indagación sobre lo investigado y generar aportes al debate público. Desde 2015, participan del posgrado estudiantes de distintas disciplinas,

que se forman en cuatro ejes temáticos: Creación de empresas, Cooperativismo, Desarrollo territorial e Inclusión financiera. El INACOOOP apoyó esta formación desde su inicio, con el objetivo de cumplir con su cometido de integrar a la educación el conocimiento del sector que promueve.

La serie *ESStudioteca* está disponible en el sitio web del INACOOOP (inacoop.org.uy) y en el de la FCEA-UDELAR (fcea.edu.uy), en formato digital y de ágil lectura para la consulta y referencia de investigadores, cooperativistas, asesores, personas e instituciones responsables de elaborar y desarrollar políticas públicas.

En tiempos en los que hay que plantear alternativas para adaptar prácticas a nuevos contextos, esperamos que estas investigaciones sean un aporte para repensar y renovar el cooperativismo y la economía social.

Introducción

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

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

esto implica y también transitando las dificultades propias del emprender y propias del cooperativismo.

En el entendido de los beneficios que genera el desarrollo de los emprendimientos de trabajo cooperativo de jóvenes, tanto para las personas jóvenes que los integran (desarrollo personal y profesional, empleo, objetivos de vida, por mencionar algunos) como para el movimiento cooperativo (crecimiento de la cantidad de personas que se suman a organizarse para cubrir sus necesidades o lograr otros objetivos de manera solidaria y con los valores cooperativos) y para la sociedad y su economía en conjunto (modo colaborativo de solucionar los problemas sociales y económicos), surgen las siguientes preguntas: ¿Cuál es el esfuerzo que se realiza y desde qué organizaciones para fomentar y apoyar su desarrollo? ¿Qué apoyos existen y cuáles faltan? ¿Cómo se comunican o difunden estos apoyos?

Esta publicación es el resultado de una investigación más amplia, que buscó dar respuestas a las preguntas antes planteadas y cuyo propósito fue desarrollar una propuesta de valor para cubrir la falta de apoyo integral a colectivos de jóvenes que quieren desarrollar empresas cooperativas y trasladar capacidades que puedan ser potenciadas con la impronta propia de los grupos precooperativos.

Jóvenes y empresas cooperativas en Uruguay

Panorama actual de servicios y apoyos

El tema de esta investigación surge a partir de la visualización de una falta de apoyo integral a colectivos o grupos precooperativos de jóvenes, de sectores varios, que quieren iniciar un proceso de formación como cooperativa de trabajo.

Desde mi rol de ejecutiva de proyectos en la incubadora de cooperativas Incubacoop, he visualizado parte del problema. En Incubacoop se apoyan proyectos precooperativos con características innovadoras y que pertenezcan a determinados sectores identificados como “campos estratégicos o de oportunidad”, cumpliendo así el objetivo por el cual fue creada la Incubacoop: “promover el desarrollo cooperativo uruguayo en sectores donde tradicionalmente no ha emprendido”. Muchos de los proyectos que se presentan no cumplen con el perfil objetivo de la incubadora. Al intentar derivarlos a otros instrumentos, si bien hay determinados órganos de asesoramiento puntual a los que recurrir, no se observa la integralidad en esos apoyos (no fueron creados con ese objetivo).

Allí, entonces, quedan muchos proyectos precooperativos, la mayoría de ellos con un perfil de población joven que intenta involucrarse en ese complejo rol de cogestionar una empresa propia de manera colectiva, con todos los desafíos que ello conlleva y sin un apoyo integral, lo que muchas veces puede llevar a que la iniciativa se disuelva por falta de conocimiento, herramientas o capacidades que permitan su desarrollo, o, en otros casos, a que sigan trabajando

de manera colectiva pero sin la formalidad de la cooperativa, lo que suele tener como consecuencia no obtener determinados trabajos por la falta de una figura jurídica acorde o que se utilice la facturación de uno de los integrantes del grupo que tiene una empresa unipersonal, por ejemplo. Esto ocasiona trabajos más irregulares, en los que no todo el grupo se encuentra dentro del sistema de seguridad social y, por lo tanto, no todos generan aportes ni historial laboral registrada en las entidades de previsión. A su vez, limita el acceso a instrumentos financieros que podrían permitir invertir para un mayor desarrollo del proyecto colectivo.

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

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

Para ello, en la investigación, por un lado, se analizó información secundaria, tomando como punto de partida el texto de Buere *et al.* (2019), *Emprendiendo como cooperativa: presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay*, que reafirma la justificación de la presente propuesta, y se indagó, asimismo, en otras experiencias nacionales e internacionales. Por otro lado, se generó información primaria

a partir del intercambio con técnicos de organizaciones relacionadas con el cooperativismo en distintas facetas: gremial, como la Confederación Uruguaya de cooperativas (CUDECOOP) y la Federación de Cooperativas de Producción de Uruguay (FCPU), e institucional, con las referencias del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP) y la Intendencia de Montevideo (IM). En estos casos, se indagó respecto a los servicios que brindan estas organizaciones para la formalización y el desarrollo de proyectos cooperativos, y sobre los medios de comunicación que utilizan para difundirlos. También se realizaron entrevistas a colectivos con las siguientes características: aquellos que quieren conformarse como cooperativa pero no cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo (público objetivo del programa o instrumento propuesto) y cooperativas de jóvenes que han logrado la formalización y el desarrollo del proyecto, indagando cuál fue el camino realizado para lograr el objetivo.

Dificultades y apoyos percibidos por los jóvenes entrevistados

A partir de las entrevistas se accedió a información respecto a los servicios que se ofrecen para apoyar la conformación cooperativa; dificultades y facilidades (o apoyos) que identifican los grupos que se han conformado como cooperativas; dificultades que identifican los grupos que aún no se han conformado como cooperativas pero tienen la intención de hacerlo.

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

- Trámites en general.
- Trámites en el Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General

Impositiva (DGI), falta de conocimiento del personal.

- Falta de unificación de la información.
- Descentralización de los trámites que tienen que realizar.
- Desconocimiento de herramientas de apoyo.
- Desconocimiento de todo lo que implica conformar una cooperativa (con énfasis en que son varios aspectos los que se deben considerar).
- Desconocimiento de la administración cooperativa.

En segunda instancia se agrupan las siguientes dificultades:

- Encontrar nicho de mercado.
- Falta de conocimiento para analizar financieramente el proyecto.
- Falta de herramientas empresariales (en referencia a temas comerciales, financieros y de concreción de negocios principalmente).
- Falta de acceso a garantía (específicamente para alquiler de local), por no cumplir requisitos, probablemente asociados a la etapa de la vida en la que se encuentran (no tener propiedades, por ejemplo).

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

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

Otro dato, no menor, es que cuatro de siete colectivos entrevistados estarían dispuestos

a pagar por estos servicios. Los tres que respondieron que no estarían dispuestos, argumentaron que es porque ya tienen el conocimiento y no les resulta necesario (un colectivo) y porque no lo ven como una prioridad, considerando los escasos fondos de los que disponen (dos colectivos).

Los apoyos que visualizan los entrevistados para las cooperativas son:

- Acercamientos a la FCPU (mencionados varias veces), si bien el asesoramiento en el momento en que estas cooperativas se formalizaron era muy básico (ahora es más abarcativo).
- Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP), de intervención posterior a la formalización, con cursos de cooperativismo y gestión.
- En el caso de las iniciativas que son Centros de Atención a la Infancia y a la Familia (CAIF), mencionan como relevante el taller “Fortalecimiento para organizaciones y grupos comunitarios en herramientas de gestión de proyectos sociales en primera infancia”, realizado con El Abrojo.

De las entrevistas se extraen algunas cuestiones importantes: aquellos colectivos que se forman como cooperativas lo hacen porque tienen el convencimiento de querer hacerlo, lo que deriva en constancia y perseverancia para realizar los trámites. Algún colectivo que no se ha formalizado menciona como limitante el tiempo que deberían dedicar a ese proceso.

También se identifican jóvenes en dos situaciones: por un lado, quienes tienen conocimiento de lo que es una cooperativa, quieren conformar una, pero no conocen los trámites y demás requisitos necesarios ni tienen herramientas empresariales; por otro lado, quienes tienen una leve idea, pero sin mayor información de lo que es una cooperativa y no están seguros de

si quieren conformarla porque les falta conocimiento.

Las entrevistas permitieron tener información primaria respecto a las dificultades que encuentran los colectivos de jóvenes al momento de cooperativizarse. Estas coinciden y se complementan con la literatura al respecto:

[las] principales dificultades se dan en el orden del capital financiero, los caminos a la formalización y la especificidad cooperativa, la cuestión de no estar escalonada la formalización, la mochila simbólica del cooperativismo tradicional, la cuestión estructural en donde los tiempos de la estructura no son los mismos que los tiempos del negocio y mal asesoramiento como generador de costos y desánimos. (Cirino *et al.*, 2018: 48)

En esta cita se menciona:

- a. El capital financiero, aspecto al cual es necesario acceder para el desarrollo de muchos proyectos.
- b. Los caminos a la formalización, en el entendido de la complejidad que implican: la formalización no está escalonada en lo que refiere a aportes, controles y obligaciones regulatorias. En Uruguay, otros tipos de empresas, como la pequeña empresa (conocida como Literal E) y el monotributo social, aportan a la seguridad social (BPS) de manera progresiva, con tres escalones de aportes, lo que da la posibilidad de iniciar con aportes más bajos y, por lo tanto, menos costos. Para las cooperativas, los controles y las obligaciones son los mismos para todas, independientemente de su tamaño (cantidad de socios, niveles de facturación, etc.).
- c. Con la mochila simbólica del cooperativismo tradicional se entiende la carga de “menos productivo” o “procesos más lentos”, que se identifica como imagen de ciertas cooperativas, que

las nuevas generaciones no quieren mantener.

- d. Los tiempos de la estructura refieren a la necesidad de incorporar procedimientos de toma de decisiones acordes a los ritmos que necesita el negocio en particular.
- e. Finalmente, el mal asesoramiento es un aspecto a trabajar desde varios ámbitos con los cuales se vinculan las cooperativas al momento de la inscripción principalmente.

Servicios brindados por organizaciones vinculadas con el cooperativismo

Tal como lo muestra el cuadro 1, a partir de las entrevistas a representantes técnicos de las organizaciones de apoyo, desarrollo y difusión del cooperativismo identificadas como principales, se obtuvo información relevante sobre los principales servicios que ofrecen.

Cuadro 1. Servicios de apoyo al desarrollo de las cooperativas

Servicio	Detalle	Organización
<p>Capacitación: <i>Proceso de aprendizaje, en clases o talleres, diseñado para mejorar las habilidades y conocimientos de los participantes en un tema o varios.</i></p>	<p>Se llevan adelante capacitaciones en varios temas, de manera presencial o virtual, definidas a demanda.</p> <p>Algunos temas son: formalización; registros; comisión fiscal; cooperativismo básico; cogestión cooperativa; herramientas de gestión; trabajo en equipo; plan de negocios; proyecto de inversión; proyección de ventas; planificación estratégica; administración / finanzas / contabilidad/ jurídica; costos y presupuesto; gestión empresarial; gestión asociativa, empresarial y legal; digitalización cooperativa; habilidades digitales; alfabetización digital: paquete Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook) y otros; marketing digital; género y cooperativismo; economía verde; oficios; áreas profesionales / formación técnica específica; cursos específicos personalizados según necesidades de las cooperativas.</p>	<p>INACCOOP, CUDECOOP, FCPU</p>
<p>Asistencia técnica: <i>Proceso de transmisión de información y conocimientos, teóricos y prácticos, formación de habilidades, análisis de situación y propuesta de solución o mejora, que suele realizar un profesional o especialista en el tema específico en el cual se desarrolla el servicio.</i></p>	<p>Se realizan procesos de asistencia técnica en varias áreas, con el objetivo de trasladar y aplicar nuevos conocimientos, en un proceso práctico y programado. Se definen a demanda.</p> <p>Algunas áreas son: formalización; registros; cogestión cooperativa; gestión asociativa, empresarial y legal; trabajo en equipo; plan de negocio; gestión empresarial; elaboración de proyectos de inversión; oficios / áreas profesionales; aspectos sociales del modelo de cooperativismo o aspectos económicos que involucren la gestión y la economía de la cooperativa; asesoramiento contable (guía sobre costos de conformación y marcha de la cooperativa, presupuestos, flujos de fondos, relaciones laborales y su tratamiento, contabilidad general); asesoramiento comunicacional, intercooperación, redes, contactos; asesoramiento en formación, acompañamiento que permite al grupo identificar cuáles son sus necesidades y posibilidades para solicitar formación y asistencia técnica.</p>	<p>INACCOOP, CUDECOOP, FCPU</p>

Servicio	Detalle	Organización
Acompañamiento: <i>Servicio de soporte y apoyo que puede utilizarse para desarrollar diferentes áreas. Es un proceso continuo, donde el profesional, especialista, técnico o experto transita junto al colectivo emprendedor los procesos de crecimiento.</i>	Programa de presencia territorial (en todo el país). Se define de manera singular y se acuerda conjuntamente, según las demandas de la cooperativa.	INACOOP
	En cuanto a los aspectos técnicos, se acompaña a la cooperativa en su conformación; en cuanto a las formalidades a cumplir y los trámites a realizar ante todos los organismos, se orienta en las dudas que surjan; en cuanto a los aspectos políticos (gremiales), el acompañamiento surge del Consejo.	FCPU
	Captar demandas, análisis primario, ajuste de ideas, recursos o productos para su viabilidad, vinculación con oportunidades de incubación.	Enlace
	A través de convenios con diferentes organismos: Incubacoop, con el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y el INACOOP, para emprendimientos cooperativos con un componente innovador o de base tecnológica. A través de proyectos específicos y en respuesta a demandas concretas.	CUDECOOP
Guía: <i>Conducción u orientación de un colectivo emprendedor, brindando consejos, recomendaciones y enseñanzas.</i>	Soporte a la presentación en programas de apoyo de organismos públicos o privados.	Enlace
	A través del proyecto de desarrollo cooperativo territorial y del rol de los referentes territoriales como orientadores, se trabaja en articulación con las federaciones y con referentes territoriales del INACOOP. A través del asesoramiento para la conformación de cooperativas, la elaboración de guías de apoyo y capacitaciones específicas.	CUDECOOP
Seguimiento: <i>Observación y relevamiento de la evolución y el desarrollo de un emprendimiento, que puede ser continua o periódica, con atención a las necesidades y demandas.</i>	PROCOOP: Monitoreo de las actividades de formación ofrecidas. Evaluación final. Seguimiento en caso de financiamiento. Asesoramiento territorial permanentemente a disposición.	INACOOP
	Seguimiento al menos una vez al año para saber cuál es el estado de situación de la cooperativa y la manera que se la puede acompañar o guiar.	FCPU
	Acompañamiento durante el vínculo con la organización, detección de necesidades y orientación.	Enlace
	A través de proyectos y programas institucionales, apoyo a la gestión gremial de la Confederación y su rol de representación del movimiento cooperativo uruguayo.	CUDECOOP
Financiamiento	Ventanilla abierta - Fondo rotatorio especial FRECOOP: líneas de financiamiento adecuadas al tipo o situación de la cooperativa.	INACOOP
	Sólo en casos puntuales cuando el proyecto que se ejecuta lo prevé. En general se articula con las instituciones que disponen de fondos para que las cooperativas accedan a ellos y se busca colaborar en la presentación de los documentos necesarios para la formulación de los proyectos.	CUDECOOP

Además de los servicios brindados, también se relevó información respecto a aquellos faltantes que identifican los propios técnicos y por qué entienden que están ausentes.

Los servicios que no ofrecen las organizaciones de apoyo pero los técnicos consideran que deberían estar son:

- Estandarización de la gestión de trámites posterior a la conformación de la cooperativa.
- Mejores herramientas de formación para transitar los trámites por la Auditoría Interna de la Nación (AIN), que estén disponibles todo el tiempo (cursos en línea, videos, guías, información complementaria).
- Fondos de financiamiento para la conformación de la cooperativa (costos de estatutos).
- Incentivos para la inserción de cooperativas en nuevos rubros de actividad (por ejemplo, tecnologías de la información y la comunicación, *marketing*).
- Reconversión de ideas para grupos que quieren formarse como cooperativa pero su idea no sea viable.
- “Bolsa de trabajo en la que las cooperativas que estén en momentos de crecimiento puedan conectar con cooperativistas pertenecientes a colectivos en los que haya una baja en la actividad, de esta forma conservar en el cooperativismo a personas valiosas” (promotor territorial CUDECOOP).
- Con respecto a la educación, experiencias de formación dual y promoción del cooperativismo entre estudiantes de diferentes formaciones.

Las razones por las cuales consideran que no son ofrecidos los servicios mencionados son:

- Falta de recursos humanos y económicos.
- Riesgo de invertir dinero en colectivos que puedan no seguir adelante.
- Falta de desarrollo de políticas públicas específicas para algunos servicios.

A su vez, se consultó por la mejor forma de brindar estos servicios y se obtuvo las siguientes respuestas:

- Capacitaciones abiertas (en temas generales, para todas las cooperativas o para un grupo considerable de ellas).
- Capacitaciones asincrónicas para autoestudio.
- Talleres para servicios estándares generales: temas básicos, que permitan un espacio de intercambio.
- Asistencia técnica personalizada para trabajar particularidades del colectivo.
- Generación de “una red/espacio/área que articule entre la demanda de trabajo en esos nuevos rubros y la oferta disponible (o a generar) de cooperativas que puedan satisfacerla”.
- Generación de una plataforma web con actualización constante para la “bolsa de trabajo”.
- “El programa de formación dual podría darse desde la confederación o federaciones, en convenio con instituciones educativas (UTU, UTEC, Udelar) para reconocer esas actividades como créditos” (promotor territorial CUDECOOP).
- Articulación interinstitucional.

Al ser consultados sobre las principales dificultades que identifican en la promoción de cooperativas de jóvenes, las respuestas de los técnicos pueden ser clasificadas en dos grupos.

a. Dificultades identificadas como propias de algunas personas jóvenes:

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

b. Dificultades del ecosistema:

- Existen otras formas jurídicas creadas recientemente que implican menores niveles de gestión y por ello pueden ser más atractivas.
- Número mínimo de integrantes para conformar una cooperativa (cinco).
- Desconocimiento del sistema cooperativo: como medio de trabajo o de vida.
- Escasa inclusión del cooperativismo en el plan de estudios educativo formal.
- La cooperativa como herramienta para emprender es poco conocida por los jóvenes.
- Falta de promoción e incentivo específicos para su conformación.
- Desconocimiento del negocio: falta de conocimiento de la integralidad del negocio y, por ende, de la búsqueda de estrategias para que el mismo sea viable.



Posible trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes

A continuación, se comparte una definición posible de la trayectoria para la

conformación de una empresa cooperativa (en este caso, de una cooperativa de trabajo), propuesta elaborada a partir de las lecturas realizadas y de la experiencia en el trabajo con colectivos de estas características en Incubacoop.

Cuadro 2. Etapas de la trayectoria de conformación de una empresa cooperativa

Etapa		Detalle
1	<i>Idea de emprender de manera cooperativa</i>	Hay un grupo (que se une con un objetivo en común), hay una idea de negocios (relacionada con el objetivo).
2	<i>Conocimiento e involucramiento en el cooperativismo</i>	Qué es una cooperativa. Derechos y responsabilidades. Oportunidades. Qué implica desde lo humano, lo relacional y lo emocional.
3	<i>Desarrollo de la idea de negocio e idea de organización</i>	Teniendo claro el objetivo, la idea de negocio puede mutar. Armar la organización interna para llevar adelante la idea y obtener recursos.
4	<i>Validación del producto/servicio</i>	Probar si el producto/servicio resuelve el problema planteado o satisface la necesidad. Se deben considerar potenciales clientes, utilizar técnicas de muestreo, testeo. Adaptarlo a partir de las devoluciones y análisis de los resultados de estas pruebas. El mismo proceso es necesario respecto a la organización interna para realizarlo.
5	<i>Desarrollo del plan de negocios, el organigrama y el plan organizacional</i>	El plan de negocios toca todas las áreas, con validación previa en el mercado, con fines de desarrollo del proyecto y de obtener fondos. El plan organizacional define roles y asigna tareas y responsabilidades.
6	<i>Formalización de la cooperativa</i>	Se tiene el conocimiento desde la etapa dos, pero se espera hasta este momento para la formalización, pues es aquí donde se puede estimar si la idea de negocio permitirá tener ingresos para sostener la cooperativa.
7	<i>Logro de la sostenibilidad socioeconómica</i>	Alcanzar el punto de equilibrio financiero. Organización cooperativa en funcionamiento.

Propuesta de un programa de apoyo integral

Una vez detectados los “huecos” donde no existe asistencia o apoyo, o existe pero no es oportuna, a continuación se propone un posible diseño de programa de apoyo integral, describiendo los servicios para cada etapa y en qué institución o programa buscarlos en caso de que ya existan, y

realizando propuesta nuevas para aquellas etapas donde no existen servicios oportunos disponibles (específicamente, para las etapas 2 y 6).

El programa propuesto está dirigido a jóvenes que tienen la idea de emprender de manera colectiva, puede que tengan más o menos información de lo que es una cooperativa y tienen una idea de negocio colectiva (no necesariamente validada).



Cuadro 3. Programa de apoyo integral

Etapa	Detalle	Servicios ofrecidos para su desarrollo	Organización / programa que los ofrece
1	<i>Idea de emprender de manera cooperativa</i>	Hay un grupo (que se une con un objetivo en común), hay una idea de negocios (relacionada con el objetivo).	Etapa propia del colectivo.
2	<i>Conocimiento e involucramiento en el cooperativismo</i>	Qué es una cooperativa. Derechos y responsabilidades. Oportunidades. Qué implica desde lo humano, lo relacional y lo emocional.	Ver propuesta para la etapa 2.

Etapa	Detalle	Servicios ofrecidos para su desarrollo	Organización / programa que los ofrece
3	<i>Desarrollo de la idea de negocio e idea de organización</i>	Teniendo claro el objetivo, la idea de negocio puede mutar. Armar la organización interna para llevar adelante la idea y obtener recursos.	Asistencia técnica y capacitación. Temáticas relacionadas con el negocio o a la organización cooperativa (por ejemplo, modelo de negocio, comercialización, <i>marketing</i> , finanzas, comunicación, trabajo en equipo, organización). La idea es dotar al colectivo de herramientas empresariales y sociales. Se pueden brindar de manera grupal, a varios colectivos, o particular, a cada colectivo.
4	<i>Validación del producto/servicio</i>	Probar si el producto/servicio resuelve el problema planteado o satisface la necesidad. Se deben considerar potenciales clientes, utilizar técnicas de muestreo, testeo. Adaptarlo a partir de las devoluciones y análisis de los resultados de estas pruebas. El mismo proceso es necesario respecto a la organización interna para realizarlo.	Asistencia técnica, acompañamiento, seguimiento y guía (buscando responder a la diversidad de consultas que pueden surgir). Para asistencia técnica: INACOOOP, CUDECOOP, FCPU, PROCOOP. Para acompañamiento, seguimiento y guía: Programa de Presencia Territorial del INACOOOP; mesas territoriales de la CUDECOOP; ventanilla abierta de consultas de la FCPU; acompañamiento de Enlace.
5	<i>Desarrollo del Plan de negocios, organigramas y plan organizacional</i>	El plan de negocios toca todas las áreas, con validación previa en el mercado, con fines de desarrollo del proyecto y de obtener fondos. El plan organizacional define roles y asigna tareas y responsabilidades.	Asistencia técnica particular. Guía (implementar en la asistencia técnica o a modo de tutoría). PROCOOP (INACOOOP, CUDECOOP, FCPU).
6	<i>Formalización de la cooperativa</i>	Se tiene el conocimiento desde la etapa dos, pero se espera hasta este momento para la formalización, pues es aquí donde se puede estimar si la idea de negocio permitirá tener ingresos para sostener la cooperativa.	Ver propuesta para la etapa 6.

Etapa	Detalle	Servicios ofrecidos para su desarrollo	Organización / programa que los ofrece	
7	Logro de la sostenibilidad socioeconómica	Alcanzar el punto de equilibrio financiero. Organización cooperativa en funcionamiento.	Asesoramiento, seguimiento, acompañamiento y financiamiento.	Los tres primeros: INACOOOP, CUDECOOP, FCPU, ENLACE. El último: INACOOOP, líneas de crédito FRECOOP y FONDES. También en el MIEM, a través de fondos concursables.

Propuesta para la etapa 2

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

Aquí se propone, entonces, una conjunción de cuatro metodologías de trabajo: talleres, visitas a cooperativas, conversatorios con referentes y prácticas en cooperativas.

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

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

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

- Qué es una cooperativa, estructura orgánica, aspecto empresarial y social, valores cooperativos, cultura cooperativa. Aquí se debería trabajar la filosofía cooperativa: la forma de hacer y de relacionarse, el cómo y

para qué se trabaja, los tipos de relaciones laborales, económicas y de sociedad, contrarios a las relaciones de dependencia, economía colaborativa; también qué es la economía social y solidaria y cómo se ha desarrollado en el ámbito local y mundial; el concepto de creación de riqueza a través del trabajo y su distribución, con el foco en las personas y su desarrollo digno.

- La organización interna, la toma de decisiones y la participación democrática, los liderazgos, la rotación de roles, la posibilidad de elegir cómo desarrollarse profesional y personalmente (libertad y creatividad). Aquí se agrupan las principales motivaciones de las personas jóvenes para formar una cooperativa.
- El proceso de formalización y los aspectos legales a cumplir luego de estar formalizados: asamblea (como principal órgano de resolución), actas (donde se refleja la historia de la cooperativa), responsabilidades de las comisiones. Aquí se agrupan las responsabilidades inherentes a la forma jurídica cooperativa.

En estas actividades es muy importante considerar quiénes son las personas facilitadoras y sus cualidades. Si bien la formación y la experiencia son importantes,

tienen que tener determinada pedagogía participativa, de mucha escucha, y trabajar estos temas de forma práctica y dinámica, utilizando preguntas y llegando a las sensibilidades (emociones), pues se quiere lograr que los participantes comprendan que esta forma de “hacer las cosas” de manera colectiva implica responsabilidades con la organización y los compañeros, y también beneficios (y oportunidades). Es importante, asimismo, dedicar un espacio para intercambiar qué se lleva cada uno del taller. Como decía un antiguo proverbio chino: “lo que oigo, lo olvido; lo que veo, lo recuerdo; lo que hago, lo aprendo”, por ello las actividades en esta etapa tienen que estar orientadas al hacer.

Visitas a cooperativas y conversatorios con referentes: El plantel de facilitadores que se describió antes se complementa con la definición de los referentes del ámbito cooperativo a quienes se va a visitar para conocer su forma de trabajo. En este punto es importante contar, por un lado, con referentes de larga trayectoria y cooperativas de muchos años, y, por otro, identificar referentes de cooperativas jóvenes, a los que los participantes puedan ver como pares y en los que puedan sentirse representados.

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

Prácticas en cooperativas: Implican el trabajo *in situ* en una cooperativa que sea de interés para la persona. Se considera que de aquí surge la mayor experiencia, pues los participantes no sólo escuchan y ven cómo se hacen las cosas, sino que también

son parte durante el tiempo que transcurre la práctica. Es importante que el sector de actividad y las características de la cooperativa donde se realicen las prácticas sean acordes a los intereses de la persona y al proyecto que quiere desarrollar.

Esta última instancia, esta actividad se puede vincular con la Ley de Promoción de Empleo Juvenil, n.º 19.133, la cual establece que se otorga un subsidio a las empresas que contratan trabajadores jóvenes, en diversas modalidades.

Si bien en un primer momento puede resultar que son muchas actividades para una sola etapa, se entiende que el diferencial está en su combinación. La cantidad de talleres puede variar según la carga horaria (más extensos o más cortos). Las visitas e intercambios son relevantes si las cooperativas y los referentes son seleccionados adecuadamente y no según la cantidad. Por último, la práctica puede ser de un mes, una semana o incluso unos días, e importan también las características de la organización y de quien induce a los participantes en el trabajo, para que la experiencia sea aprovechada.

Propuesta para la etapa 6

Para esta etapa se propone el desarrollo de un material didáctico y servicios de asesoramiento y acompañamiento.

Se plantea que el material didáctico será de autoaprendizaje, que se constituya en una guía de los diferentes pasos para la formalización y que se pueda usar interactivamente, tanto en papel como de manera digital, con un diseño para que cada colectivo pueda completar los pasos que va transitando. Se deben considerar los siguientes temas: desarrollo e inscripción de estatutos, inscripción en organismos públicos (obligatorios y recomendados); luego lo relacionado con la primera asamblea,

requisitos y registros a realizar. Cada paso se “abre”, a su vez, en el detalle de cada instancia.

Se entiende que de esta manera el material desarrollado, la información y los pasos a seguir estarán siempre disponibles para el colectivo durante el proceso de formalización y se podrá volver a revisar el detalle y las explicaciones cada vez que se considere necesario. A su vez, el ir completando el propio trayecto permite no “perdersé” en el entramado de la diversidad de trámites e instituciones que implica este proceso y, en cambio, saber en cada momento en qué punto del trayecto están, qué trámites completaron y cuáles les faltan. Este material se entregaría en un taller o asesoramiento específico donde se explique su uso.

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

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

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

Estrategia de comunicación

Son varios los aspectos a tener en cuenta en una estrategia de comunicación: los

medios de comunicación, las herramientas, el lenguaje, quiénes brindan el mensaje y su contenido.

Si se piensa en los medios de comunicación a los que acceden más frecuentemente las personas jóvenes, se recomienda utilizar las redes sociales virtuales, canales de YouTube (propio y de programas orientados a jóvenes), cartelera en espacios físicos que sean de encuentro de jóvenes (centros educativos, centros comunitarios específicos, espacio del Instituto Nacional de la Juventud, entre otros).

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

Por otra parte, como herramientas adecuadas se proponen: *reels*, videos, imágenes, carteles con frases y gráficos, sitios web. Se entiende que desde los carteles, imágenes y *reels* se capta la atención rápidamente. Según el caso, se pueden utilizar para espacios físicos o para redes virtuales. Las redes virtuales son las que tienen mayor potencial en este caso. Las personas con interés por el contenido generado comenzarán a seguir la cuenta y recibirán más información y novedades. A su vez, podrán compartir contenido en su propia cuenta, replicando la difusión. Aquellas personas en las que el interés sea mayor, comenzarán a indagar sobre información

más específica y es aquí donde se puede pensar en videos más largos, *podcasts* y escritos. Si se cuenta con una web específica del programa, cada una de estas herramientas puede llevar o indicar a la persona hacia ella. Allí se puede brindar información integral, además de contenido y herramientas específicos del programa.

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

En cuanto al **mensaje**, debe brindarse apelando a lo motivacional de las personas jóvenes, en este caso en referencia a cuáles son sus motivaciones para emprender en colectivo, y comunicar que el emprendimiento cooperativo es una vía para desarrollar estos aspectos. Los mensajes deben destacar: la forma de autogestión del trabajo, la opción de desarrollarse personal y profesionalmente en lo que les gusta, el trabajo horizontal y en colectivo con sus pares, el liderazgo compartido, la formación de un espacio creativo y propositivo, la implicancia del desarrollo social (estas personas jóvenes se ven comprometidas con el cambio social), además de personal y colectivo.

Es necesario presentar la forma de organización cooperativa como una opción para

emprender, destacando las oportunidades que tiene y las características vinculadas a lo social, lo económico, lo relacional, lo empresarial y demás aspectos transformadores de la realidad. Y también presentarla como una opción empresarial diferente a la hegemónica o tradicional, con objetivos directamente vinculados al colectivo y con incidencia en la comunidad, como una opción de desarrollo inserta en la economía social y colaborativa.

Se considera un aporte de valor que los mensajes sean **brindados por referentes** identificados por los jóvenes, afines a esta forma de organización y de emprender, así como también por jóvenes pertenecientes a emprendimientos cooperativos que están en marcha y que son ejemplo.

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

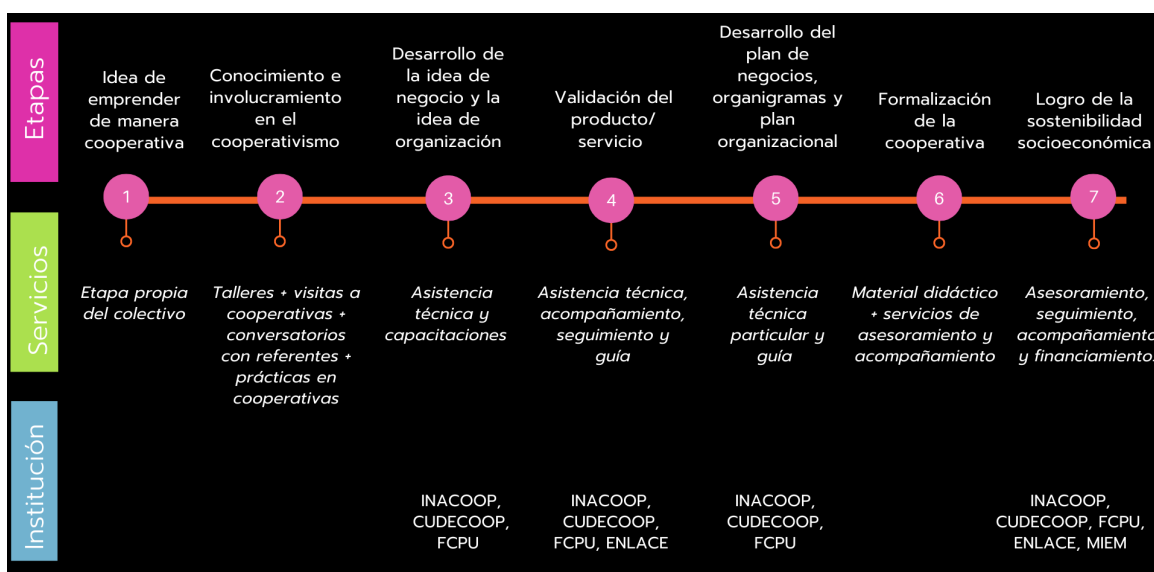
Conclusión

A lo largo del trabajo se ha relevado que existen apoyos específicos que aportan a la creación y el desarrollo de cooperativas de jóvenes, y que es posible definir otros servicios que complementen a y se vinculen con los anteriores para dar integralidad a la trayectoria de desarrollo del emprendimiento cooperativo. La vinculación y el desarrollo de estos servicios, que se conforman en un programa integral, encuentran un marco para su diseño, desarrollo e implementación: el ecosistema cooperativo, con sus principales instituciones referentes, INACOOP, CUDECOOP y FCPU, pues está pensado específicamente para cooperativas de trabajo. Además, la justificación para desarrollar el programa es posible encontrarla en varias áreas: el potencial de las personas jóvenes, sus posibilidades de desarrollo y motivaciones para emprender en colectivo, la pertinencia en Uruguay por la presencia cooperativa, el ecosistema emprendedor y el impacto social positivo de las cooperativas en general.

A partir del análisis inicial, se visualiza la posibilidad de definir una trayectoria de creación y desarrollo de empresas cooperativas de jóvenes y se identifican los servicios de apoyo existentes y los faltantes. En función de esto se plantea un programa de apoyo integral para la creación y el desarrollo de cooperativas de jóvenes, que queda definido en siete etapas, con servicios de apoyo oportunos para cada una, ofrecidos por las organizaciones del ecosistema cooperativo. Además, para las etapas dos y seis se realiza una propuesta de nuevos apoyos.

Para que el programa integral cumpla con su objetivo, es necesario generar material visual que muestre de manera interactiva la hoja de ruta y el recorrido que cada colectivo va transitando, incluyendo el detalle de cada etapa, los servicios disponibles y las organizaciones que los brindan, como lo muestra la figura 1.

Figura 1. Muestra esquemática del material visual





Este material debe ser parte de una estrategia de comunicación que involucre medios, herramientas, lenguaje y mensajes dirigidos a la población joven interesada en iniciar proyectos colectivos, con énfasis en sus motivaciones y en las potenciales oportunidades que les brinda el sistema cooperativo.

Finalmente, se entiende que es viable que un programa con las características del presentado en este documento sea desarrollado por las organizaciones e instituciones que conforman el ecosistema cooperativo actual, dedicando recursos específicos para ello.

Referencias bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional- Unión Europea (ACI-UE) (2021). *Los jóvenes y las cooperativas ¿una combinación perfecta?* <https://www.ica.coop/es/node/15459>
- Buere, G.; Cirino, G.; Vázquez, M. y Ardao, S. (2019). *Emprendiendo como cooperativa: presente y perspectiva del cooperativismo joven en Uruguay, Investigación IV. De la lupa al telescopio: una mirada centrada en algunos procesos de cooperación y en las posibilidades de la inter-cooperación*. Montevideo: INACOOOP. <https://www.inacoop.org.uy/investigaciones>
- Cirino, G., Vázquez, M.; Ardao, S. y Buere, G. (2018). *Presente y perspectivas del cooperativismo joven: análisis descriptivo y propositivo de las limitaciones y oportunidades que atraviesan las cooperativas de jóvenes en el Uruguay*. Informe. Montevideo: INACOOOP.
- Fundación Coopeuch, Mapocho y CoLab UC (2022). *Construyendo emprendimientos cooperativos*. Santiago de Chile: Coopeuch.
- INACOOOP (s. f.). *Pasos para formalizar una cooperativa*. Montevideo: INACOOOP. https://www.inacoop.org.uy/_files/ugd/356d79_8914037ddb714f4c9d2b87b7ae92872f.pdf
- INACOOOP y CUDECOOP (2015). *Guía para emprendimientos cooperativos*. Montevideo: INACOOOP y CUDECOOP. https://www.inacoop.org.uy/_files/ugd/356d79_4b16554a20534f66a-8f723ac58cda8a7.pdf
- Parlamento del Uruguay (2013). Ley n.o 19.133. Fijación de normas sobre el fomento del empleo juvenil y derogación de la Ley de Empleo Juvenil. *Registro Nacional de Leyes y Decretos*, 16 de octubre. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19133-2013>

