



**Participación de socios en cooperativas de afiliación
masiva
Informe final**

7 de diciembre de 2011

Preparado por Marcia Rivera, CLAEH

Nota de la autora:

Si bien el uso del masculino genérico invisibiliza en algunos contextos a la presencia de la mujer, y teniendo en cuenta que el idioma permite el empleo de otras alternativas como el desdoblamiento, la aplicación de los dobles con barra (/), el uso de colectivos, perífrasis o cualquier otro giro que no oculte a la mujer en el texto, hemos optado, para el presente documento, por la utilización del género persona y del masculino genérico a fin de no dificultar la lectura, provocar recargamiento y enlentecimiento en la expresión; sin que ello pueda entenderse con connotaciones de discriminación de género.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
I. La preocupación y la encomienda	6
II. Metodología y trabajo de investigación realizado	8
III. Conceptualización y base teórica de la participación	12
IV. Hallazgos sobresalientes	22
V. Estrategias y líneas de acción sugeridas	42
Acciones para fortalecer el cooperativismo uruguayo en general y el intercambio al interior del sector	42
Acciones para fortalecer el intercambio de las cooperativas con sus socios	43
Acciones para fortalecer la participación socios en las iniciativas de FUCAC	45
VI. Bibliografía consultada	52

Resumen Ejecutivo

1. La República Oriental del Uruguay tiene una larga historia cooperativista y según el Censo de 2008-2009 cuenta con un importante número de afiliados a cooperativas. Sin embargo, observaciones de dirigentes, así como diversos estudios, señalan que los niveles de participación de socios que prevalecen tienden a ser bajos. Para explorar las razones de esa situación, FUCAC, con el apoyo de INACOOOP, encomendó al CLAEH coordinar una investigación, cuyos resultados se presentan en este informe.
2. La investigación utilizó diversos métodos de trabajo, a saber: lectura y análisis de documentos y censos; revisión de la literatura teórica sobre participación; realización de entrevistas personales, telefónicas y grupos focales a socios y dirigentes de cooperativas de afiliación masiva; encuesta realizada por Opción Consultores a 700 personas del Gran Montevideo; discusión de hallazgos con dirigentes cooperativistas en un seminario, e integración de todo ello en este informe final.
3. El cooperativismo puede contribuir al desarrollo de los elementos fundamentales de la vida y la práctica democrática con políticas creativas de participación de socios. Si bien no es posible ordenar la participación de las personas por decreto, es posible alentarla a través de un proceso continuo de fortalecimiento de las capacidades de interacción social de la gente y de políticas y programas dirigido a ello. El paradigma de desarrollo humano sostenible ofrece una buena base conceptual desde donde partir para formular estrategias de participación de socios en el cooperativismo. Hay mejores perspectivas de lograr participación si existe un umbral mínimo de equidad; es decir, si las personas están en condiciones más o menos similares de poder participar en lo que se les convoca.
4. Del estudio realizado se derivan un conjunto de conclusiones que son analizadas en profundidad en el texto y que se resumen en las siguientes aseveraciones:
 - Se confirma un alto nivel de adhesión cooperativista en Uruguay.
 - Las cooperativas ocupan un espacio sensible en la economía del Uruguay.
 - El cooperativismo uruguayo tiene buena imagen y suscita simpatía como forma empresarial.
 - Las distintas modalidades de cooperativas atraen a estratos sociales, edades y sexos distintos.
 - A pesar de la buena imagen y de la densidad de cooperativistas, más del 50% de la población no está participando en las actividades de su cooperativa.

- Hay buena disposición por parte de los socios a incrementar su participación en las cooperativas.
- Quienes más han participado, más quieren seguir participando.
- A pesar de muchos y buenos esfuerzos, persiste un sentido de fragmentación y aislamiento en el cooperativismo
- El cooperativismo ha avanzado mucho pero debe enfrentar desafíos y problemas de coherencia en la gestión cooperativa.
- El cooperativismo necesita de nuevas estrategias de comunicación y de convocatoria, definiendo instancias de participación que supongan un aprendizaje personal y una contribución al desarrollo humano sostenible del Uruguay.

5. Entre las recomendaciones presentadas en el informe, se destacan las siguientes:

- Promover un diálogo profundo al interior del cooperativismo para generar espacios de acción sinérgicos, a fin de impulsar acciones concertadas que releven la visibilidad del cooperativismo como movimiento social que favorece otro tipo de desarrollo económico y social.
- Lograr una adhesión del cooperativismo a los postulados del paradigma de desarrollo humano sostenible que ha venido impulsando el PNUD y desde ellos trabajar las estrategias de incidencia. Esto brindaría un marco coherente y de unidad a las acciones del sector.
- Instalar mecanismos para que los socios sugieran, organicen y evalúen actividades dirigidas a alentar la participación porque ello puede significar saltos importantes en niveles de identidad, confianza y generar capacidades.

6. El informe incluye sugerencias de acciones para fortalecer el cooperativismo uruguayo en general y el intercambio al interior del sector, sugerencias de acciones para fortalecer el intercambio de las cooperativas con sus socios, así como acciones para fortalecer la participación socios en las iniciativas de FUCAC.

I. LA PREOCUPACIÓN Y LA ENCOMIENDA

Considerando que la participación de los socios en la vida de las cooperativas es esencial a sus principios y valores, el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOO) aprobó una propuesta presentada por FUCAC para realizar un estudio dirigido a analizar las formas e intensidad de la participación de socios con miras a mejorar las vías y formas de participación éstos en las cooperativas de afiliación masiva. Estas incluyen cooperativas de consumo, ahorro y crédito, vivienda y trabajo. En el proyecto de investigación puesto en marcha, el CLAEH ha sido responsable de la coordinación general, así como una parte fundamental, que incluyó el desarrollo de un marco conceptual para ubicar las acciones de participación, la realización de entrevistas individuales, de grupos focales estructurados, de análisis de datos del reciente II Censo Nacional de Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural (2010) y de otras fuentes, así como de la integración final de este informe que incluye una encuesta telefónica realizada por Opción Consultores con 700 casos en Montevideo y Área Metro.

Uruguay presenta una paradoja interesante para investigar debido a que tiene un importante número de afiliados a cooperativas (según el Censo de 2008-2009, una de cada tres personas) pero los niveles de participación de socios que prevalecen tienden a ser bajos, según señalan diversos estudios y se confirma en esta investigación.

Por ello, se ha buscado entender el por qué de esta situación; es decir, cuáles factores limitan y cuáles inducen a la participación en el cooperativismo. Nos dispusimos a diagnosticar las percepciones, experiencias y condiciones en que se verifica la participación y a analizar los posibles canales para mejorar el involucramiento de socios. El objetivo ulterior ha sido sugerir estrategias para estimular la participación de socios y la educación cooperativa, convencidos de que a su vez éstos contribuirán a la calidad de vida de las personas y del país.

El estudio que aquí se presenta ha perseguido los siguientes objetivos:

1. Auscultar qué entienden los dirigentes y los socios por participación en las cooperativas de afiliación masiva y conocer la valoración que hacen los socios de la posibilidad de participar en sus actividades.
2. Conocer si los socios de estas cooperativas participan en otras organizaciones, y, si lo hacen, identificar de qué tipo son esas y la naturaleza y frecuencia de su participación en ellas.
3. Generar un marco conceptual para comprender el fenómeno de la participación en Uruguay revisando estudios y fuentes diversas sobre el tema.

4. Obtener de los socios sugerencias de áreas, actividades o procesos que convocan o convocarían una participación más activa en la vida de la cooperativa.
5. Proponer estrategias para fortalecer la participación de socios, que sean cónsonas con los valores del cooperativismo y las necesidades reales de los afiliados.
6. Ponderar las sugerencias recibidas de los socios en las entrevistas, grupos focales y encuesta y calibrar las mismas contra el marco conceptual desarrollado.

Las instancias involucradas en esta iniciativa entienden que los resultados de este estudio serán muy importantes no sólo para FUCAC y las cooperativas de afiliación masiva, sino para todo el movimiento cooperativista del Uruguay y de la región. Además, dado que la Organización de Naciones Unidas ha declarado el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, el estudio provee una gran oportunidad para que el movimiento cooperativo uruguayo pueda llevar adelante acciones dirigidas a aumentar la conciencia en la opinión pública sobre un modelo empresarial basado en valores tan significativos como son los siguientes:

- Ayuda mutua, que permite a las personas unirse para solucionar un problema común.
- Esfuerzo propio; recaba la participación de las personas y su fuerza de voluntad para alcanzar metas individuales y colectivas.
- Responsabilidad, honestidad y transparencia en la gestión y hacia la sociedad.
- Democracia en los procesos de toma de decisiones.
- Igualdad de deberes y derechos de los asociados.
- Equidad en la distribución de excedentes entre los miembros.
- Solidaridad hacia los asociados, sus familias y la comunidad.
- Libertad para decidir.

II. METODOLOGÍA Y TRABAJO DE INVESTIGACIÓN REALIZADO

Esta investigación recurrió a una diversidad de métodos para acopiar información, entre los cuales estuvieron los siguientes:

- Análisis de censos y fuentes secundarias.
- Realización de grupos focales y entrevistas individuales.
- Análisis de datos recopilados en encuesta telefónica a 700 personas hecha por Opinión Consultores.
- Integración teórica de información disponible.
- Participación en taller con dirigentes cooperativistas donde se discutieron hallazgos fundamentales.
- Preparación de estrategias y recomendaciones.

El trabajo comenzó con entrevistas y reuniones puntuales con Javier Pi de León y César Boné de FUCAC, quienes nos encomendaron el estudio, y con Danilo Gutiérrez y Cecilia Tenaglia del Instituto Nacional del Cooperativismo de Uruguay (INACOOOP) para afinar lo que se esperaba del mismo. Como organismo público, INACOOOP concibe y ejecuta la política nacional del cooperativismo y, por ende, tiene necesidad de insumos que puedan ayudarle en su tarea de promover el desarrollo económico, social y cultural del sector cooperativo y su inserción en el desarrollo del país.

En el primer caso, con FUCAC, repasamos la metodología de trabajo a seguir, discutimos la constitución de los grupos focales, solicitamos información de correos y teléfonos de socios y se estableció un cronograma de trabajo. Posteriormente, se hicieron otras entrevistas a fondo con estos funcionarios.

El diálogo con los funcionarios de INACOOOP fue dirigido a discutir las modalidades de la expansión del cooperativismo en los últimos años y conocer sus perspectivas. Auscultamos también sobre la función de los directores de cooperativas, los modos que se utilizaban para estimular la participación y los resultados hasta ahora logrados. La conversación abordó también el tema de cómo eran percibidas las cooperativas en Uruguay. El próximo paso en nuestra investigación fue analizar el Censo de Cooperativas, 2008-2009 y hacer una revisión bibliográfica sobre el movimiento cooperativista en Uruguay, que se incluye al final de este informe.

Análisis de Censos y fuentes secundarias

- En el marco de la investigación se analizaron los datos del Censo 2008 y 2009 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas.
- Se revisó también una encuesta de percepción sobre las cooperativas que fuera realizada por la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) a finales de 2010.
- Se hizo una revisión amplia y profunda de literatura sobre la evolución del cooperativismo en Uruguay y América Latina y sobre los temas de participación, que se integró en la redacción de este informe.

Entrevistas y grupos focales

La metodología del grupo focal busca sostener una discusión con un pequeño grupo (10-15) de personas calificadas alrededor de una guía estructurada de preguntas (ver anexo 1), facilitada por una persona con conocimiento del tema a abordar y capacidad para viabilizar la participación efectiva de todos en el grupo, sin que nadie domine la discusión. Para este proyecto se acordó con las autoridades de FUCAC realizar los siguientes grupos focales:

- Un grupo con adultos mayores que participan en actividades de FUCAC Este grupo de 14 mujeres se realizó el lunes 29 de agosto de 2011, de 15:00 a 17:30 hs. en la sede de la Fundación FUCAC.
- Un grupo con cuatro jóvenes que asisten a actividades. Este se realizó el martes 30 de agosto de 2011.
- Un grupo con adultos mayores que no suelen participar en actividades de FUCAC Este grupo debió haberse realizado el lunes 5 de setiembre de 15:00 a 17:30 hs. pero las llamadas de convocatoria reflejaron que no habría quórum para ello. En su defecto, se hicieron 12 entrevistas telefónicamente con la misma guía que se había preparado para el grupo, seleccionando participantes que habían sido invitados al grupo y que no pudieron asistir.
- Un grupo con seis dirigentes de cooperativas de afiliación masiva, realizado el 16 de setiembre de 10 a 12:30 en la sede de FUCAC
- Un grupo con socios jóvenes que no participan de las actividades de FUCAC, que debió ser cancelado por falta de quórum. En su lugar, se hicieron entrevistas telefónicas extensas a 10 de los jóvenes que habían sido invitados al grupo.
- Un taller de presentación de hallazgos a dirigentes cooperativistas, organizado por FUCAC y realizado el lunes 28 de noviembre de 2011.

Además de la facilitadora, que quien suscribe este informe, los grupos focales contaron con apoyo de al menos otra persona del CLAEH que tomó notas. Las sesiones también se grabaron, previo acuerdo de las personas en cada grupo. Al comenzar la sesión, la facilitadora hizo una introducción explicando el objetivo de la sesión y presentándose, con su/s asistentes. Pidió a los participantes que se presentaran brevemente, con su nombre, lugar donde viven y tipo de trabajo que realizaban o habían realizado, en el caso de los jubilados.

Estas discusiones dieron pie a informes de cada grupo focal, que fueron luego integrados al resto del material acopiado para hacer el análisis.

Encuesta telefónica

Otro componente del estudio fue una encuesta telefónica a 700 personas mayores de 18 años de Montevideo y el Área Metropolitana, tomada por Opción Consultores, cuyos resultados hemos integrado también en este informe. Esta fue una Muestra Aleatoria Estratificada, usando la base telefónica de Antel, con las siguientes categorías:

- a) Población No Cooperativista - 300 casos
- b) Población Cooperativista de Ahorro y Crédito y de Consumo- 400 casos

El trabajo de campo se ejecutó entre el 22 y el 30 de setiembre de 2011 y la encuesta tomó 11 minutos a los socios de cooperativas y 5 minutos a los que no son socios.

Margen de Error: *+5,55% de error global para población general (95% de nivel de confianza – $p=0,5$ y $q=0,5$) y +- 5% de error global para población cooperativista miembro de cooperativas de ahorro y crédito y consumo (95% de nivel de confianza – $p=0,5$ y $q=0,5$).*

La encuesta tuvo los siguientes objetivos:

1. Cuantificar niveles de pertenencia subjetiva al cooperativismo (“auto-identificación como miembro de cooperativas”) y compararlo con los niveles de alcance real del movimiento cooperativo.
2. Relevar la imagen del movimiento cooperativista y las cooperativas a nivel de la población no cooperativista.
3. Caracterizar hábitos de participación y comunicación de población integrada a cooperativas con las mismas.
4. Conocer imagen actual que los cooperativistas tienen de las organizaciones cooperativas, sus autoridades y gobiernos corporativos, sus mecanismos de comunicación y participación.

5. Evaluar diversos aspectos de los mecanismos de participación/comunicación cooperativo: a) reglas y mecanismos de toma de decisiones; b) beneficios para los participantes; c) temáticas abordadas; d) aspectos prácticos que implica la participación cooperativa; e) mecanismos de comunicación.
6. Comprender expectativas, valores y motivaciones de los cooperativistas en relación a las instancias de participación.
7. Testear potenciales cambios a la actual organización de participación y comunicación cooperativa, y el efecto esperable desde el punto de vista de los niveles de participación.

III. CONCEPTUALIZACIÓN Y BASE TEÓRICA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS COOPERATIVAS

La participación de socios en los procesos vitales de las cooperativas suele estar dispuesta en leyes y reglamentos que cobijan al sector en todos los países del mundo. Sin embargo, la norma básica de administración democrática que hace a la esencia de esta forma de organización social, tropieza muchas veces con un marcado desinterés de los miembros y ha sido objeto de debate y discusión internacional durante bastante tiempo.¹ ¿Por qué se da esta situación? ¿Cómo revertirla? Para lograr estrategias efectivas que enciendan el motor de la participación en las personas es necesario tener un buen análisis de los factores que pueden estar incidiendo en la situación, que pueden ir desde factores subjetivos y basados en percepciones, hasta factores objetivos, como serían la falta real de tiempo, responsabilidades familiares que impiden asumir otras, incapacidad para movilizarse, entre muchas que podrían argumentarse.

En el cooperativismo deberíamos encontrar un ejemplo de cómo articular un sentido amplio de participación de las personas, ya que la base para que ello ocurra está dado en su propio origen: i) las personas se asocian libre y voluntariamente en una cooperativa porque comparten valores comunes o porque tienen problemas similares que resolver; ii) todas las personas que integran una cooperativa tienen derecho a participar en las decisiones que se adopten y iii) las cooperativas siempre han buscado conjugar el interés individual con el colectivo. De ahí que las cooperativas nacieran como organizaciones de naturaleza esencialmente participativas y buscaran ir más allá de la mera empresa en el sentido estricto del término. En este ideario, una cooperativa debe buscar integrar, o hacer confluir en una sola instancia, una **empresa** -que trata de maximizar el beneficio económico a través de una buena gestión y de relaciones contractuales formales- y una **asociación**, que busca alcanzar objetivos cualitativos de desarrollo para sus afiliados y para su contexto social general. Esa ecuación, para que sea realmente virtuosa, necesita de un equilibrio que no siempre es fácil de alcanzar.

Tal vez el problema de los bajos niveles de participación que hoy se constatan el movimiento cooperativista en el Uruguay y en otros países tenga que ver, justamente, con el equilibrio entre estos dos objetivos. Es muy probable que la voracidad del mercado que ha dominado la economía mundial a lo largo del siglo XX y XXI, haya llevado a la primacía de la función empresarial sobre la asociativa en muchas cooperativas. Es decir, que poco se diferencien éstas de empresas privadas en el mismo rubro, en cuyo caso las personas, aún estando afiliadas a la cooperativa, no manifiesten un alto sentido de **identidad** y **pertenencia** que los motive a participar y ejercer sus

¹ Ver por ejemplo, Briganti (1991); Mozas (2002);

derechos y responsabilidades cooperativistas. Podrían estar manteniendo su afiliación por razones puramente pragmáticas pero no se sienten motivados a participar porque en esencia no perciben que haya algo distinto en la cooperativa por lo que vale la pena sacar tiempo para participar. Después de todo, las empresas privadas también tienen hoy programas de responsabilidad social empresarial y no reclaman de sus clientes que hagan otras cosas en beneficio de la empresa. Es decir, que en alguna medida se ha ido borrando o haciendo más difusa la diferenciación entre algunas cooperativas y empresas del ámbito privado que operan en rubros similares.

Por otro lado, también puede darse el caso donde la función empresarial no haya sido debidamente atendida y se haya perdido competitividad, pertinencia o calidad y entre los asociados se instale un desinterés general por participar en las actividades de la cooperativa. Pueden percibir que la ineficiencia los ha llevado a una situación donde no se destacan por algo distinto, único, como es el cooperativismo y que no vale la pena participar.

Si estas situaciones se verifican, el problema entonces sería cómo balancear la ecuación entre la función empresarial y la función asociativa de la cooperativa que permita regenerar el sentido de **empatía** – que surge de la identidad y la pertenencia – y que es la base sustantiva de la participación de las personas en cualquier iniciativa o espacio.

Pero también puede darse el caso de que los afiliados a una cooperativa no estén motivados a participar porque sencillamente no comprenden cabalmente el sentido alternativo que implica esta forma de organización. En la vorágine de la vida moderna, el cooperativismo puede ser visto por muchos, sobre todo por los jóvenes, como algo anticuado, anacrónico, que no está de moda, que no tiene futuro. Algunos de los valores que el cooperativismo ha encarnado desde antaño han caído en desuso frente al creciente individualismo que se ha apoderado de la sociedad contemporánea. No es sorpresa encontrar en el análisis de datos estadísticos de diversas fuentes señalamientos en el sentido del envejecimiento general que recorre al cooperativismo en el mundo. El sentido de pertenencia a algo se ha ido diluyendo y transformando con el pasar de las generaciones. Las identidades colectivas fuertes, como puede ser el cooperativismo, han sido sustituidas por una multiplicidad de instancias que generan identidades efímeras pero más convocantes entre la juventud. Revertir esta situación requiere estrategias sinérgicas de todo el cooperativismo, a fin de desarrollar programas atractivos de educación cooperativa que puedan llevar el mensaje de que éstas son una herramienta eficaz para construir una sociedad más justa, con mejores oportunidades para todas las personas.

¿Qué es participar?

Participar significa diferentes cosas para diferentes personas, pero en principio, significa **tomar, formar o sentirse** parte de algo que es colectivo. Participar es siempre un **acto social**: nadie puede participar de manera exclusiva, privada, para sí mismo. Participar significa la posibilidad de estar activamente presente en procesos que nos afectan. Por ello, en la medida en que las personas comprendan mejor que un asunto puede estar relacionado con su vida, su bienestar o la de su familia, más inclinados estarán a participar en una instancia a la que se les convoque.

Participar es una práctica aprendida, es un proceso que se da en la interacción de un ser humano con otro. La sociabilidad de los individuos puede ser innata, pero la conducta observada en la inter-relación de las personas en los ámbitos de la familia, la escuela, el vecindario, el trabajo, u otros, contribuye al establecimiento de patrones y normas que en buena medida definirán la dinámica social de un conjunto humano. Mientras más las personas participan, más aprenden a hacerlo mejor, más efectivamente. Como el capital social, no se agota cuando se usa sino que se valoriza.

La participación puede estimularse o potenciarse a través de un marco jurídico-legal adecuado, a través de políticas, y a través de programas especialmente diseñados para ello. Un niño que desde chico aprende a compartir, a jugar en colectivo, a escuchar para ser escuchado, y que vive en un medio donde existen normas claras de respeto entre las personas, debe ser más proclive en el futuro a participar en cualquier iniciativa o toma de decisión sobre un asunto que le afecte que un niño que no tuvo esas oportunidades. De ahí que la creación de una cultura de participación en una sociedad sea un proceso de construcción a mediano y largo plazo, en el que intervienen actores muy diversos y el cual necesita de recursos a diferentes niveles para poder asegurarlo. **No es posible ordenar la participación de las personas por decreto, pero es posible alentarla a través de un proceso continuo de fortalecimiento de las capacidades de interacción social de la gente y de políticas y programas dirigido a ello. El cooperativismo puede contribuir al desarrollo de los elementos fundamentales de la vida y la práctica democrática con políticas creativas de participación de socios.**

La gente participa cotidianamente en diversos ámbitos y cada día descubre nuevas vías para hacer que su opinión sea escuchada o tomada en cuenta. Muchas veces tiene ante sí numerosas instancias abiertas para participar, que compiten por su tiempo y debe establecer sus propias prioridades, que son las suyas y no necesariamente coinciden con las de otras personas. Algunas personas privilegiarán participar en actividades religiosas en vez de deportivas y otros serán a la inversa; algunos definirán como prioritarias la política partidista y otros las organizaciones sociales. Todos, de una manera u otra, participan cotidianamente en la familia, la institución más universal, compleja y que mayores cambios ha evidenciado con el pasar de los años.

Las nuevas tecnologías de comunicación han redefinido sustancialmente los ámbitos en que las personas pueden expresarse y participar. El periodismo ciudadano, las radios comunitarias, los blogs y las redes sociales son todas herramientas que ayudan a viabilizar el que las personas participen de aquello que más les interesa. Atraen a las personas, especialmente a los más jóvenes, porque su uso genera aprendizaje y autoestima; aprenden a hacer y sienten poder hacer, refirman sentido de orgullo y satisfacción personal. Estos medios les permiten descubrir talentos y capacidades ocultas o desconocidas por ellos mismos. Generan empatía, sinergia y confianza, aún entre desconocidos. Como nuevo fenómeno, todavía no sabemos cuáles serán sus resultados ulteriores, pero plantean desafíos muy interesantes como medio para estimular la participación y los retomaremos en el capítulo 6, al discutir posibles estrategias del cooperativismo.

Participar con sentido de responsabilidad no es asunto fácil. No se trata meramente de encontrar canales para vociferar descontentos, ni tampoco de asumir tareas y responsabilidades que le corresponden a esferas diversas de autoridad. Tampoco de asumir tareas para las cuales no se tiene capacidad o mérito. El hecho de que generalmente no se valore adecuadamente la participación de las personas, hace que persistan muchos temores frente a las iniciativas que emanan de individuos o de grupos organizados alrededor de algún interés o problema común. Esto ocurre tanto en empresas, así como en gobiernos, a distintos niveles de jerarquía.

Un listado de elementos imprescindibles para que exista un clima de participación idóneo tendría que incluir al menos los siguientes factores:

- Que cada cual reconozca la existencia del otro; que pueda haber alteridad; es decir, la condición de colocarse en el lugar del otro. Sólo así podrá haber equidad en la disposición al diálogo.
- Que haya respeto mutuo y confianza entre las partes.
- Que se reconozcan las diferencias de visiones que puede haber entre individuos.
- Que las personas puedan escuchar a otras y que prevalezca la tolerancia con la divergencia y la disidencia.
- Que haya disposición a abrir opciones y a la generación de consensos.
- Que haya democracia interna en la distribución de responsabilidades, deberes así como de los privilegios entre un grupo o colectividad, para que pueda lograrse sinergia en la participación.

Muchos análisis coinciden ya en que la energía social que es liberada en un proceso de aprendizaje colectivo, con un clima como el descrito en los factores anteriores, resulta más duradera y capaz de trascender el ámbito estrictamente puntual que la engendró. (Cernea, 1996) Por lo tanto, podría afirmarse que la participación realizada un clima así contribuye también a la construcción de valioso capital social, sin el cual las inversiones en otros tipos de capital no se potencian. La confianza, la auto-estima, el

respeto hacia los demás, la reciprocidad, la solidaridad, el cuidado y la capacidad de construcción de consensos que se da en un proceso de participación se constituyen en capital social, trascienden la gestación de capacidades humanas individuales y alimentan la ampliación de las opciones y capacidades de todos a través de la acción colectiva y sinérgica. El cooperativismo, insistimos, debería estar en una posición más que adecuada para desatar a través de la participación de socios la construcción de capital social, que es clave para un desarrollo más humano y sostenible.

Los procesos participativos son una oportunidad para el aprendizaje social y para la innovación, lo que favorece el compromiso con los cambios sociales y mejora los prospectos de sostenibilidad de los procesos. Trabajando juntas las personas pueden llegar a identificar un propósito común compartiendo y analizando información que les permite establecer prioridades y desarrollar estrategias. Además pueden crear nuevas maneras de hacer las cosas con el fin de lograr objetivos comunes. Cada persona también aprende como debe cambiar su conducta para que las prioridades colectivas puedan ser acordadas. El lograr sentido de pertenencia en un programa o proyecto ayuda a que las personas puedan seguir participando, aún cuando se presenten obstáculos. Por ello, las estrategias que el cooperativismo uruguayo necesita elaborar para estimular la participación de socios, deben contemplar este ángulo de la participación; es decir, en vez de pensar actividades para atraer socios, se trataría de crear espacios y apoyar iniciativas de los socios en beneficio de los demás.

Según se constata en la literatura sobre el tema, la participación de las personas tiene mayor posibilidad de desplegarse y desarrollarse en el espacio local, sea el vecindario, el barrio o la comunidad. Esto es así porque es allí donde la gente puede desplegar mejor sus capacidades, sus talentos, y articular mejor sus relaciones con los que les rodean. Después de la familia, el vecindario es el lugar privilegiado para la interacción social cotidiana de las personas. La descentralización de actividades hacia los lugares donde viven los asociados de las cooperativas y el fortalecimiento de iniciativas desde el espacio local pueden ser importantes aliados de una mayor participación.

Existe evidencia empírica de que durante años las mujeres, especialmente en los países en desarrollo, han trabajado en proyectos a nivel local que hacen aportes significativos a la generación de capital social. Su liderazgo, consistencia y capacidad de conducción de proyectos comunitarios de autogestión o de generación de ingresos va reconociéndose cada día más. La solidaridad de género, la capacidad de establecer relaciones horizontales, la habilidad conciliadora, y el deseo de superación a menudo han sido agentes movilizados en vecindarios, comunidades y barrios. Las habilidades que las mujeres desarrollan en las actividades cotidianas – para dilucidar peleas entre los niños, distribuir comida, organizar el hogar - son destrezas fundamentales para la construcción de consensos, la distribución de recursos, la asignación de prioridades. Todas ellas son esenciales para un liderazgo local exitoso basado en los principios de la participación y de la inclusión, no de la exclusión, como es común en las estructuras de poder

tradicional dominadas por los varones. Este es uno de los elementos importantes a tener en mente en el desarrollo de estrategias de participación en las cooperativas.

¿Cómo y en qué participan las personas hoy?

La literatura sobre participación en Uruguay y América Latina da cuenta de una gran riqueza de experiencias desde espacios diversos, que pueden agruparse en los siguientes tipos, a saber:

1. Organizaciones sin fines de lucro preocupadas por asuntos como medioambiente, derechos humanos, música y cultura, equidad de género, minorías étnico-raciales, instrumentación de programas de políticas sociales, entre otros.
2. Deportes y clubes recreativos
3. Iglesias
4. Voluntarios en cuerpos de bomberos, defensa civil, comités de emergencia, de salud y otros
5. Asociaciones para fortalecer capacidad de producción y/o distribución de bienes y servicios. Ej. Cámaras de Comercio e Industrias, Asociaciones de industriales y empresariales
6. Militancia en partidos y grupos políticos
7. Cooperativas
8. Gremios, sindicatos y organizaciones de trabajadores
9. Actividades asistenciales a refugios y otras
10. Redes sociales virtuales
11. Organizaciones para delinquir

La participación y el desarrollo humano

La participación es un elemento clave para impulsar un proceso de desarrollo humano, que promueva la equidad y que pueda ser sostenible en el tiempo. Desde los albores del capitalismo siempre hubo pensadores y grupos que plantearon la importancia de que el Estado pudiera asegurar la justicia social, a fin de que todas las personas puedan ampliar sus opciones y desarrollar plenamente sus capacidades. La historia le ha dado la razón a tantos que vivieron tempranamente los efectos perversos que podía tener la mercantilización de las relaciones entre las personas.

La literatura sobre experiencias de desarrollo desde los años noventa está colmada de referencias al tema de la participación. Estudio tras estudio demuestra que para revertir la exclusión social, que crece y amenaza la estabilidad y gobernabilidad de muchos países, se precisan nuevas articulaciones entre lo público y lo privado; se requiere que

los procesos de construcción de ciudadanía y de desarrollo humano sean asumidos plenamente por todos los sectores en una sociedad, no sólo por el Estado. De esa manera, las personas serán, a su vez, ejes y motores del desarrollo de la sociedad en su conjunto. En esta visión de desarrollo, el cooperativismo está llamado a jugar un papel muy importante, papel que toda no ha logrado potenciar plenamente.

Los análisis contemporáneos sobre participación se centran en examinar qué podemos entender por participar, cuáles son actualmente los factores que limitan la posibilidad de que las personas, individual o colectivamente, participen en la definición y construcción de su presente y de su futuro. También se busca entender qué resultados muestran las experiencias de participación en diversos ámbitos de los procesos económicos, políticos y sociales de los países y cuáles podrían ser mecanismos o formas idóneas de promover la participación de las personas y grupos para que puedan ser impulsores del desarrollo. Todo ello resulta importante para conformar una estrategia dirigida a potenciar la participación en el ámbito del cooperativismo. Esta breve sinopsis intenta resumir los consensos que se van gestando en el debate internacional en torno al tema de participación. Veamos primero la elaboración del concepto en Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que fue el primer organismo internacional en colocar la participación en el centro mismo de los procesos de desarrollo económico y social.

El primer **Informe sobre desarrollo humano** (1990) del PNUD planteaba que “la verdadera riqueza de una nación está en su gente” y que el desarrollo humano era “un proceso de ampliar las opciones... para una vida prolongada y saludable, para educación y para acceso los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente.”² También se decía que las oportunidades de un individuo debían incluir la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo; además, que el desarrollo humano refiere sobre todo a la formación de capacidades humanas. En ese primer informe se sientan las bases fundamentales de lo que habría de convertirse en un nuevo paradigma de desarrollo. Pero todavía en el mismo no se hablaba de la participación como eje del desarrollo humano, aunque ya se insistía en que “un enfoque participativo, incluida la participación de las ONGs, resulta vital en cualquier estrategia tendiente a lograr un desarrollo humano exitoso.”³

El Informe de Desarrollo Humano del año siguiente, 1991, continuó elaborando la noción de desarrollo humano y allí sí se consigna la centralidad de la participación. Se dice que “Las personas deben ser el centro del desarrollo humano. El desarrollo debe forjarse alrededor de las personas y no ellas alrededor del desarrollo. Debe ser el desarrollo *de* las personas, *por* las personas y *para* las personas.” Al definir el

² Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, 1990.

³ Ibid.

desarrollo por las personas añade: “A través de estructuras apropiadas para la toma de decisiones, las personas deben participar plenamente en la planeación y aplicación de las estrategias de desarrollo.” En ese informe también se hace hincapié en la importancia de la equidad en las relaciones humanas a fin de que las oportunidades de un individuo o de un grupo de la sociedad no resulten en restricciones a las oportunidades de otros. Participación y equidad son variables fundamentales que van de la mano. **Extrayendo lecciones de este informe para el cooperativismo, debemos insistir en que es hay mejores perspectivas de lograr participación si existe un umbral mínimo de equidad; es decir, si las personas están en condiciones más o menos similares de poder participar en lo que se les convoca. Los altos niveles de desigualdad social que persisten en los países de América Latina, incluido Uruguay, plantean -por lo tanto- dificultades a la participación de personas provenientes de sectores con carencias financieras y materiales. Pero si el cooperativismo alinea sus estrategias para estimular la participación con las necesidades reales de sus asociados, tendrá mejores probabilidades de éxito.**

El tema de participación siguió siendo eje de los Informes del PNUD desde entonces. El Informe de 1993 da cuenta de la avidez que se ha constatado de parte de las personas en diversos medios por participar en los procesos que configuran sus vidas. El Informe hace una elaboración más profunda de lo que se entiende por participar, de las modalidades de participación que se verifican en algunos países, de las dificultades que encuentran las personas en algunos sistemas políticos o económicos para participar, y del potencial de la participación como estrategia global para el desarrollo humano sostenible. Se insiste en que la participación puede llegar a ser una fuente de enorme vitalidad e innovación para la creación de sociedades más justas. Pero para que esto se logre, se requiere que las demandas y los deseos de participación de la gente encuentren sistemas flexibles y receptivos para incorporar las capacidades de las personas, lo que no siempre resulta fácil.

Los Informes sobre desarrollo humano han sido objeto de análisis y amplia discusión entre círculos muy diversos. Para el mundo académico y para las organizaciones de base que trabajan con cuestiones de desarrollo son una fuente extraordinaria de información y un referente para seguir a nivel mundial los procesos económicos y sociales que están en marcha. También han contribuido a que se genere un debate fecundo a nivel internacional sobre estrategias de desarrollo y sobre el concepto mismo de desarrollo humano sostenible. Para los gobiernos han sido un mecanismo útil, aunque a veces cuestionado y criticado, de medir su propio progreso en materia de desarrollo contra el de los demás países. Para éstos, los Informes son como un espejo en el que hay que mirarse pero, como sucede con las arrugas a cierta edad, generalmente causa temor asomarse a éste. Aún así, la gran mayoría de los países del mundo ven hoy los Informes como un instrumento útil para orientar sus propias políticas y han asumido la preparación de informes nacionales siguiendo los lineamientos de los informes mundiales. El cooperativismo debe también tomarlos como un instrumento valioso para

orientar sus políticas generales de responsabilidad social y de promoción de la participación, ya que los objetivos que los animan son muy afines.

Desde la perspectiva teórica que plantean los Informes de Desarrollo Humano, la participación ciudadana en las decisiones y acciones de una cooperativa no es un lujo o una opción; resulta ser una condición indispensable para equilibrar cabalmente las dos funciones principales que señalamos al inicio de este capítulo: la empresarial y la asociativa. La noción de desarrollo humano sostenible no sólo es inspiradora, sino que ha probado ser efectiva en conciliar objetivos divergentes en materia de crecimiento económico y bienestar social.

Si el movimiento cooperativo uruguayo basara sus programas de responsabilidad social y las iniciativas dirigidas a los socios en esta visión de desarrollo humano sostenible seguramente los resultados de la participación serían mejores porque las personas verían una relación más directa con su propia vida. Pero vale tener en mente que al diseñar actividades dirigidas a fomentar la participación de socios es importante que se incluyan instancias de consulta, diálogo y consideración de las ideas de éstos. Las personas son capaces de brindar ideas y aportar mucho más de lo que normalmente creemos. Cuando las personas encuentran oportunidades **reales** de participación las toman; y reclamarán cada vez mayores espacios para hacerlo. Ello significa que las instituciones deben comenzar a hacer una mudanza conceptual para instalar mecanismos que permitan a los socios participar en el diseño de algunos programas, así como emprender algunas tareas de coordinación.

Al planificar iniciativas debe reconocerse una serie de factores que inciden en la participación. Por ejemplo:

- Los espacios y tiempos de participación – dónde, cuándo y con quién se participa. ¿Qué lugares, horarios y composición población atenderán mejor las necesidades de los socios?
- El liderazgo de la participación – quién o quiénes convocan; quién sostiene el poder de convocatoria a lo largo del tiempo. Vale la pena establecer mecanismos que permitan a algunos socios asumir liderazgo sobre algunas de las iniciativas.
- ¿Qué motiva la participación? - cuáles son los asuntos convocantes para cada grupo de edad, sexo y lugar de residencia.
- La capacidad real y objetiva de participar, dada la inserción social de cada sector de la población. Esto significa relacionar participación con la situación de seguridad humana de los grupos con que se trabaja y se quiere convocar.
- La “calidad” de la participación – es importante que cada institución pueda

desarrollar formas para sistematizar información a fin de tener una idea de cuántas personas tienen una participación simbólica, efectivas, consistente, por azar, o reiterada. Con ello se vería cuánta capacidad existe de que prácticas evidentes en un momento dado puedan convertirse en ejes de construcción de una cultura de participación en el más largo plazo.

- Las dificultades u obstáculos a la participación – siempre hay diferencias notables en la capacidad de participar de las personas. Lo peor sería penalizarlas por no poder participar.
- Las posibilidades de fortalecer instancias, espacios, mecanismos de participación. Identificar cuáles pueden ser los “ganchos” para avalar un proceso de construcción de prácticas de participación.

Finalmente, para terminar este capítulo debemos insistir en que la participación es un imperativo ético, político y democrático que contribuye a la sostenibilidad de todas las acciones que emprende una cooperativa y que incidirá en el desarrollo general de la sociedad. El cooperativismo puede renovarse alentando la participación de socios y afiliados, para lo cual es imprescindible saber escuchar para identificar ideas innovadoras y ponerlas en marcha. Es hora de mover al cooperativismo uruguayo al siglo de la participación.

IV. HALLAZGOS SOBRESALIENTES

A continuación se presentan y discuten los hallazgos sobresalientes de la investigación realizada, combinando todas las fuentes de información que hemos utilizado.

1. Se confirma un alto nivel de adhesión cooperativista en Uruguay

El Instituto Nacional de Estadística y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas realizaron un censo entre noviembre de 2008 y diciembre de 2009, donde recogieron datos de las cooperativas existentes. Según el mismo, existen en Uruguay 1.165 cooperativas, de las cuales 610 operan en Montevideo y el resto en el interior. En esa región, Canelones es el departamento con más entidades (103), seguido por Colonia (50) y Paysandú (47). Esto habla de una alta densidad del movimiento cooperativista uruguayo, ya que al comparar el total de la membrecía (1.250.968 personas) con la población del país significa que aproximadamente **una de cada tres personas** integra una cooperativa como socio. El siguiente cuadro resume la distribución de cooperativas por tipo y ubicación geográfica, según el Censo.

NÚMERO TOTAL DE COOPERATIVAS POR MODALIDAD Y DEPARTAMENTO DONDE UBICAN

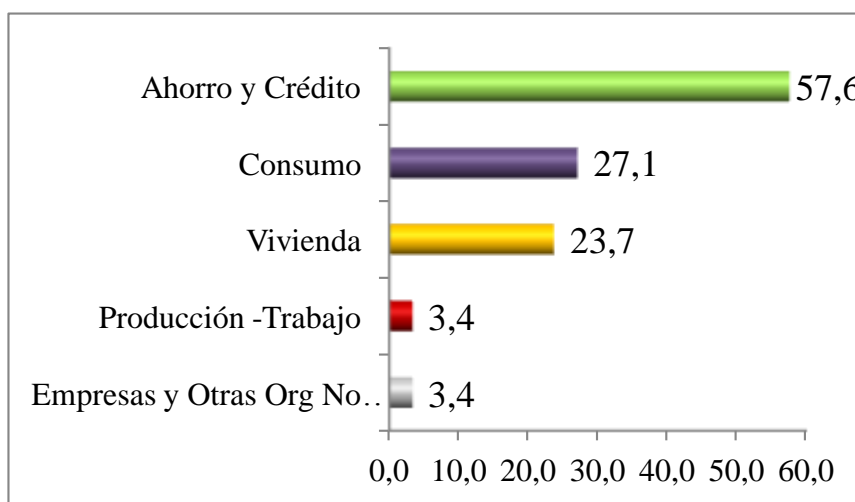
Nro.	Departamento	Agrarias y SFR	Ahorro y Crédito	Consumo y otras modalidades	Médicas	Odontológicas	Trabajo y Sociales	Viviendas	Total
1	Artigas	5	1	0	2	2	7	3	20
2	Canelones	16	1	2	12	5	23	44	103
3	Cerro Largo	5	3	0	2	1	3	5	19
4	Colonia	14	3	1	3	4	6	19	50
5	Durazno	2	0	1	1	2	4	14	24
6	Flores	3	2	0	1	1	2	5	14
7	Florida	2	2	1	1	1	8	10	25
8	Lavalleja	3	2	2	1	1	7	9	25
9	Maldonado	7	6	1	1	1	7	15	38
10	Montevideo	16	41	20	4	2	161	365	609
11	Paysandú	9	0	1	0	2	14	21	47
12	Río Negro	7	1	1	2	2	4	12	29
13	Rivera	3	1	0	2	2	0	2	10
14	Rocha	4	1	0	1	2	4	2	14
15	Salto	11	0	1	0	1	12	18	43
16	San José	6	0	0	2	3	6	9	26
17	Soriano	6	2	0	3	2	4	10	27
18	Tacuarembó	5	0	0	1	1	7	15	29
19	Treinta y Tres	1	1	0	1	1	5	3	12
	Total	125	67	31	40	36	284	581	1164

Es importante destacar que entre el primer censo sectorial efectuado en 1989 y el de diez años después, el número de cooperativas, así como sus socios han crecido. En 1989 había 843 cooperativas, integradas por 613.998 socios, lo que muestra que en el decenio el número de cooperativas creció en 38% y el de socios mucho más, en 103%. Entre los dos censos desaparecieron unas 357 cooperativas, pero se crearon otras 679, con mayor número de asociados.

Las cooperativas más numerosas en Uruguay son las de vivienda (581 entidades, según el Censo), pero tienen en promedio menos socios que otras, pues sólo reflejan un total de 22.943 integrantes. Les siguen las de producción o trabajo asociado, con 227 cooperativas, 6.140 socios y 10.708 empleados. En tercer lugar se ubican las cooperativas sociales, con 95 entidades y 1.586 socios.

Pero las que son verdaderamente masivas son las cooperativas dedicadas a captar ahorro y dar créditos; en el Censo aparece que son 67 cooperativas y poseen más de un millón de socios en conjunto. Las menos numerosas son las destinadas a satisfacer necesidades de consumo, que son 33 instituciones, pero también tienen un importante número de asociados, 194.934, aunque su futuro es incierto por la competencia fuerte que deben enfrentar de las grandes cadenas de tiendas y supermercados.

Los datos de afiliación de los entrevistados en la encuesta guardan adecuadamente relación con los datos censales, según se constata en el siguiente cuadro, donde se les pregunta a qué tipo de cooperativa están afiliados.



Las cooperativas de ahorro y crédito han venido creciendo consistentemente tanto en número como en asociados. Por cuestiones regulatorias, estas cooperativas no captan depósitos sino que trabajan con capital propio, que surge en general de los aportes que hacen sus socios. Este tipo de instituciones cuenta con más de un millón de socios, según el último censo. Potenciar las capacidades de éstos e involucrarlos en

actividades dirigidas a fortalecer el desarrollo humano sostenible, podría suponer un avance importante tanto para las personas mismas como para todo el país.

Según la encuesta de Opción Consultores, uno de cada cinco adultos entrevistados en Gran Montevideo se percibe como integrante de una cooperativa. Este dato puede ser reflejo de que en efecto hay cierto nivel de sobredimensionamiento del Censo, como algunos dirigentes entrevistados piensan, o que efectivamente la percepción de pertenecer a una cooperativa puede ser menor al hecho de serlo *de facto*. Pero igual, habla de una alta densidad del cooperativismo en Uruguay y de sentido de pertenencia.

En los últimos años se han creado numerosas cooperativas agrarias con un perfil más social, compuestas por pequeños productores, colonos o aspirantes a colonos de las tierras que entrega el Instituto Nacional de Colonización y hay un emergente y prometedor sector de cooperativas de producción encaminándose. Según datos de los organismos gubernamentales post Censo, se afirma que en el Uruguay existen hoy más de 1.543 cooperativas que nuclean a más de 1.000.000 asociados. Ello ya rinde una masa crítica interesante como para definir estrategias de complementariedad entre el sector cooperativo y el sector de la micropymes, como parte de los actores relevantes del desarrollo productivo y social. Las medidas tomadas en 2011 por el Ministerio de Industria dirigidas a dotar de dinero semilla a las cooperativas de producción y sociedades de Fomento Rural con actividad agroindustrial innovadora, la creación del Fondo Nacional de Desarrollo y del Fondo Internacional FIDES, seguramente impulsarán el establecimiento y desarrollo de más cooperativas en el país al disponerse de recursos para formación, capacitación y adquisición de infraestructura básica.

2. Las cooperativas ocupan un espacio sensible en la economía del Uruguay

Las cooperativas ocupan un espacio interesante en la economía del Uruguay y con enorme potencial, al generar actualmente un valor de producción que se estima ronda el 3% del Producto Bruto Interno (PBI). Las cooperativas proveen servicios financieros, de salud, transporte, viviendas, y también las hay en el ámbito de la producción de leche, granos y alimentos. Las cooperativas que más contribuyen con valor de producción son las agrarias y las de vivienda, según el censo. De ahí que, teniendo una base de aceptación social, como lo demuestra su evolución, potenciar la capacidad del cooperativismo como instrumento de crecimiento y desarrollo económico sea tan importante.

Los esfuerzos que están en marcha para potenciar el cooperativismo en Uruguay y en el MERCOSUR son igualmente interesantes, ya que en el conjunto de esa sub región supondrían 283 mil cooperativas y 22,4 millones de asociados.

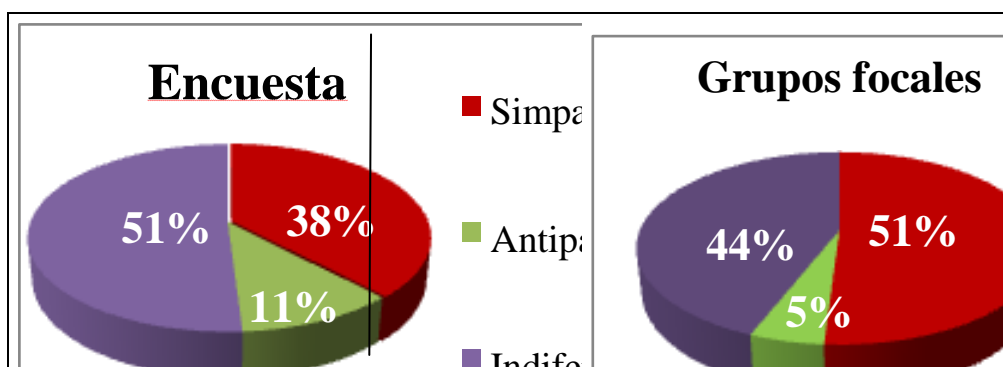
3. El cooperativismo uruguayo tiene buena imagen y suscita simpatía como forma empresarial

El hecho de que el cooperativismo siga creciendo consistentemente en el país es una primera señal de que hay aprecio por esta forma de organización empresarial y social. Pero también lo confirman los datos de algunas encuestas realizadas y de las apreciaciones relevadas en los grupos focales que realizamos. A finales de 2010, la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) realizó una encuesta donde el 42,5% de los entrevistados expresó que las cooperativas funcionan “bien” y 7,8% creía que lo hacen “muy bien”. Las razones para ello eran su buena organización, los servicios que brindan y los resultados que otorgan a sus socios. En cambio, el 26,5% consideró que las cooperativas tienen un funcionamiento “regular” y 6,1% opinó que es “malo” o “muy malo”.

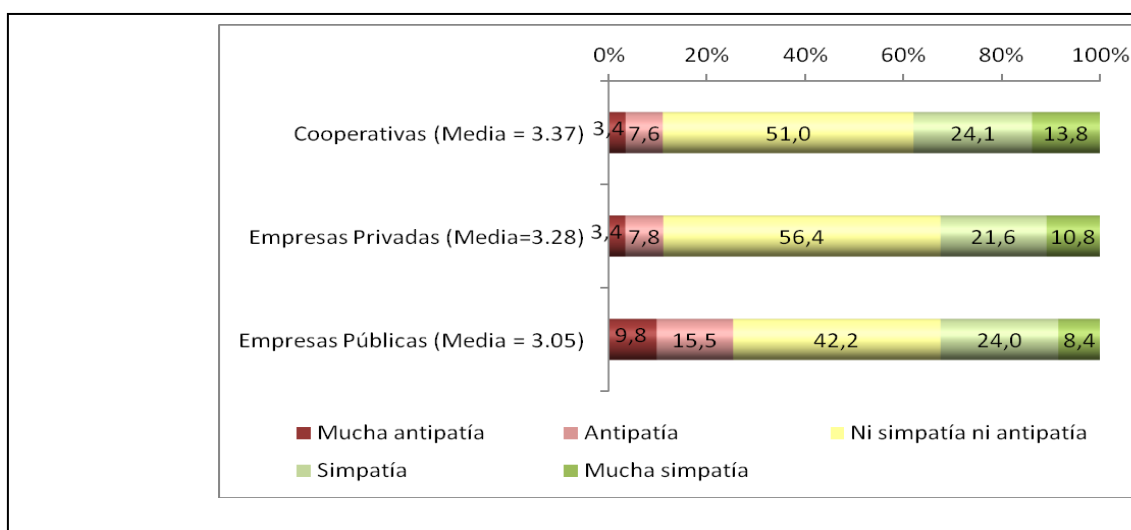
En la encuesta realizada por Opción Consultores como parte de este estudio cuando se compararon los niveles de simpatía alcanzados por los distintos modelos de organización empresarial se observó que las Cooperativas son levemente mejor evaluadas que las empresas privadas y que las empresas públicas. La media alcanzada por las cooperativas en una escala de 1 a 5 es de 3.37, con un saldo de 37,9% de simpatía y 11% de antipatía. Cuando se preguntó si sentían simpatía o antipatía hacia las cooperativas, sólo un 11% de los entrevistados manifestó sentir antipatía por las cooperativas, mientras que un 37,9% de la población siente simpatía por éstas. Cabe destacar que el 51% es indiferente hacia las mismas, no expresando ni simpatía ni antipatía.

Estos datos de encuestas cuantitativas, también se confirman en los grupos focales que buscaron un análisis más cualitativo. Sumando las apreciaciones de todos los participantes en los grupos, encontramos que el 51% expresó simpatía hacia las cooperativas y sólo el 5% expresó antipatía (éste por ciento se verificó solo entre los que no participan en actividades de FUCAC). Los comentarios de los participantes acerca de por qué prefieren tratar con una cooperativa están referidos a la percepción de que allí habrá “un trato más humano”, “se preocupan por sus clientes porque los consideran como parte de una gran familia”, “los servicios son tan buenos o mejores que en otras empresas pero les tengo más confianza”. Estas expresiones denotan simpatía por el cooperativismo, aunque no necesariamente quieren decir que las personas conocen a fondo lo que es y cómo funciona una cooperativa y qué se espera de sus socios.

Nivel de simpatía, antipatía o indiferencia en los dos módulos del estudio



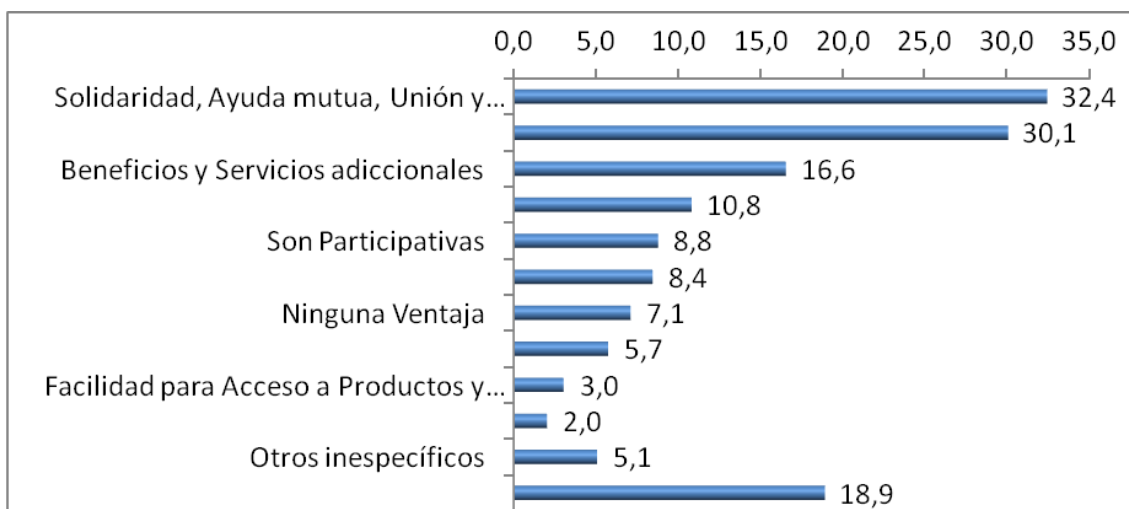
Nivel de antipatía –simpatía que generan los distintos tipos de empresas en Uruguay, según encuesta de Opción Consultores, 2011



En términos generales, la mayoría de los entrevistados en la Encuesta expresaron que no sentían “ni simpatía ni antipatía” hacia los diversos tipos de empresas, pero cuando se comparan los niveles de simpatía alcanzados por los distintos modelos de organización, se observa que las Cooperativas son mejor evaluadas que las empresas privadas y que las empresas públicas. Las cooperativas suscitan 37,9% de simpatía y mucha simpatía, mientras que las empresas privadas y las públicas suscitan cada una 32,4%.

Las razones que pueden explicar esta mejor valoración aparecen dadas por los siguientes factores:

Razones para preferir las cooperativas



Aún cuando la mayoría de los dirigentes de cooperativas que entrevistamos o que participaron en los grupos focales expresaron cierto nivel de frustración porque sentían que el cooperativismo hoy no convoca igual que antes, es interesante observar que las razones que dan los entrevistados para preferir una cooperativa a otro tipo de empresa están justamente relacionadas con el ideario cooperativista: solidaridad, ayuda mutua, unión, beneficio colectivo, beneficios y servicios; es decir, que reflejan conocer esos principios, al menos en términos generales.

Según los dirigentes, la población hoy, en particular los jóvenes, están movidos por el pragmatismo y no por el idealismo que supone la visión cooperativista. Varios argumentaron que si éstos se afilian a una cooperativa lo hacen por necesidad de obtener un bien o servicio a menor costo, no porque crean en los ideales que sustenta el cooperativismo. Cuando los dirigentes fueron invitados a reflexionar más a fondo sobre esta percepción, comenzaron a aflorar otros elementos que seguramente contribuyen a explicar su relativo pesimismo.

Seguramente, habrá que seguir dialogando sobre estos aspectos y contrastando experiencias entre diversas cooperativas para poder generar estrategias que, partiendo de la buena imagen o percepción general positiva que hay del cooperativismo en Uruguay, se pueda alcanzar un mayor nivel de penetración y de efectividad.

4. Las distintas modalidades de cooperativas atraen a estratos sociales, edades y sexos distintos

Es muy interesante constatar el sentido común que encierra el siguiente gráfico, generado de los datos obtenidos en la Encuesta. Las cooperativas de ahorro y crédito aparecen con mayor presencia de socios provenientes de nivel económico medio, medio bajo y bajo. En los grupos focales esta discusión llevó a expresiones de instancias como FUCAC son percibidas como más accesibles para el ciudadano promedio, “para los que no hemos tenido experiencias con bancos grandes y financieras privadas”. Los sectores medios altos y altos probablemente satisfacen sus necesidades de crédito por otras vías, principalmente las bancarias. Tener esta constancia, ayuda a perfilar el tipo de iniciativas de participación que se podría estimular.



En cuanto a las cooperativas de consumo, la Encuesta encontró que el perfil de sus socios es de personas de más de 35 años. Ello es cónsono con las expresiones que surgieron de los grupos focales, donde había la percepción - fundada o infundada - de que las mercaderías que venden las cooperativas de consumo son para gente mayor, ya que “no están a la altura del resto de los negocios”, los que efectivamente le están haciendo una gran competencia. En el grupo focal de dirigentes hubo una larga discusión sobre la situación de las cooperativas de consumo y se reconoció que se están perdiendo los clientes jóvenes, entre otras razones, por “la falta de innovación acumulada durante años y de los problemas de gestión que muchas acarrearán.” Se presentaron y analizaron ejemplos de grandes cooperativas de consumo en Brasil y Argentina, que son abiertas, los socios no pagan cuotas, y han crecido

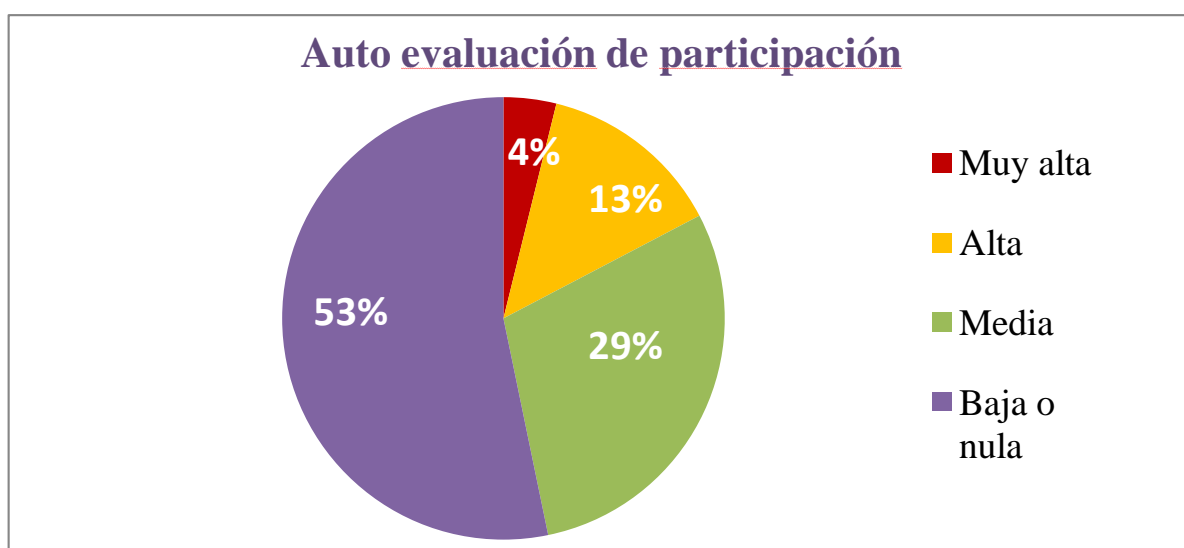
exponencialmente. Pero las de Uruguay siguen en un estancamiento que avizora gran vulnerabilidad.

Las cooperativas de vivienda tienen una membrecía más equitativa en cuanto a grupos de edades y también de distribución territorial. Las experiencias de vivienda cooperativa en Uruguay tienen un alcance bastante elástico; excepto los sectores de clase media alta y alta, el resto de la sociedad puede interesarse por un proyecto cooperativo para solucionar su problema de vivienda.

Es lógico que el perfil de socios de las cooperativas de producción que aparece en la Encuesta en la Encuesta refleje una preponderancia de varones porque todavía las que hay efectivamente son mayormente de trabajadores varones.

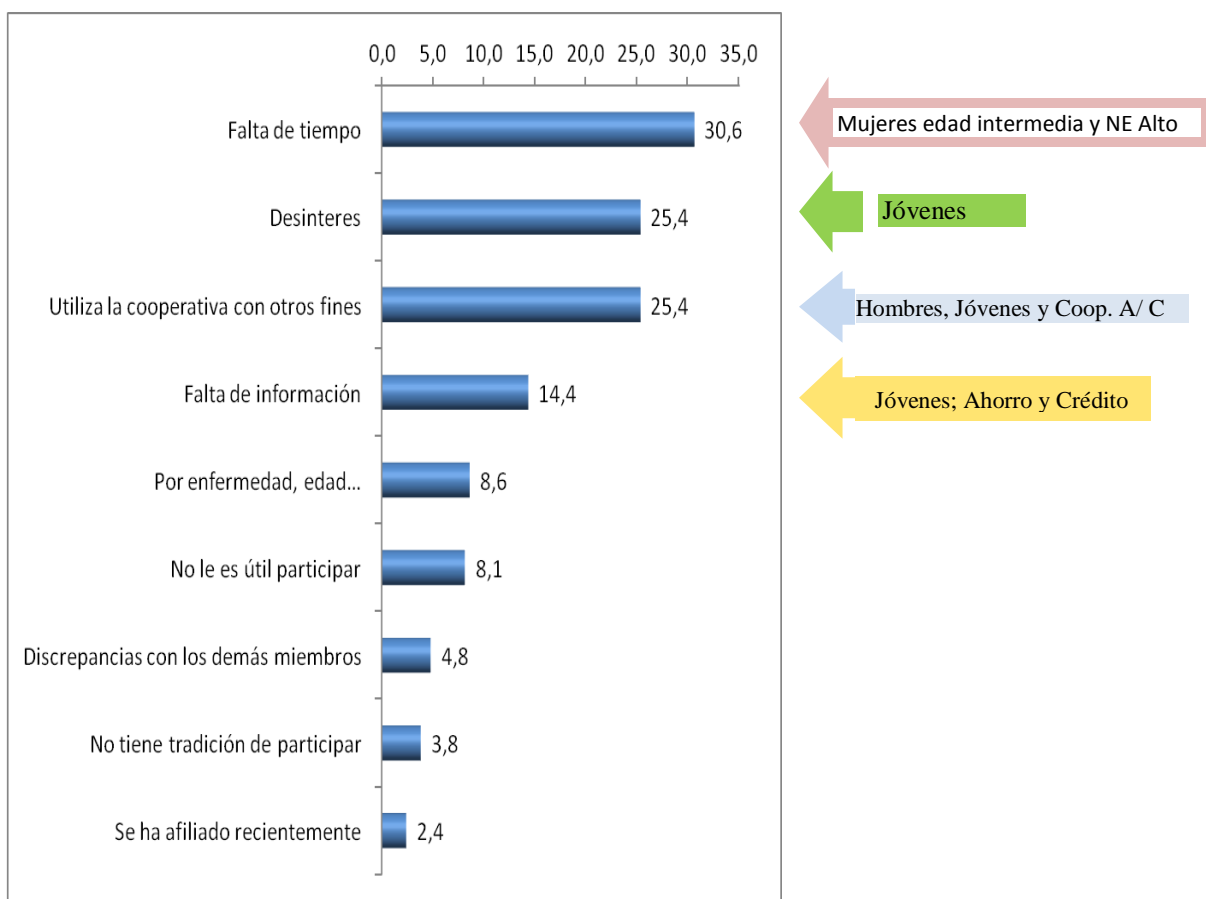
5. A pesar de la buena imagen y de la densidad de cooperativistas, más del 50% de la población no está participando en las actividades de su cooperativa

La encuesta realizada reflejó que más de la mitad de los socios de una cooperativa no están participando en ningún tipo de actividad que ésta realiza. Ese dato es consistente con otras fuentes de información, donde se encuentra que de hecho la apatía tiene niveles más altos, siendo los jóvenes los que menos participan. Según ellos, por falta de tiempo y desinterés.



La gran mayoría de los participantes en los grupos focales de socios de FUCAC, así como entre los entrevistados extensamente por teléfono, no había integrado órganos de gestión de cooperativas, (excepto los dirigentes cooperativistas y un joven), ni había sido delegado a las asambleas. Esa fase de la participación de la vida cooperativista les resultaba fundamentalmente desconocida. Ni conocían mucho sobre cómo se llegaba a ser delegado, ni mostraban dudas sobre la capacidad de la cooperativa (en este caso, FUCAC) de organizar sus asuntos formales administrativos sin la necesidad de que ellos participaran.

Motivos para la baja participación en las cooperativas



En los grupos focales y las entrevistas a jóvenes, éstos expresaron que su poco tiempo libre lo dedican a hacer deportes en clubes, a participar en actividades de la culturales y muy pocos a activismo político-partidista y actividades religiosas. En prácticamente todos los casos expresaron sentirse “con poco tiempo” para emprender otro tipo de actividades, aunque reconocen los esfuerzos que las cooperativas hacen para atraerlos. Interesantemente, en las cooperativas de consumo y de ahorro y crédito, el 56% de los jóvenes entrevistados en la Encuesta habían ido a las asambleas. Ello porque justamente están en edad de formar familia y organizar su vida y la cooperativa de vivienda les facilita el proceso en una forma más accesible.

En la Encuesta, las mujeres expresaron que han participado en festejos y aniversarios (29,4%); actividades recreativas (29,4%); y actividades socio-culturales (20,6 %), mientras que los hombres manifiestan haber concurrido mayormente a reuniones (28,6%) y haber realizado trabajo solidario (11,9 %).

Los dirigentes cooperativistas entrevistados coincidieron en la preocupación con la baja tasa de participación en las actividades, pero sobre todo, en los procesos formales de elegir autoridades. En la Cooperativa Bancaria, de 14, 000 afiliado, sólo votan 300; en la Cooperativa Magisterial de 30,000 votan unos 3,000; en COPAC de 23,000 votan unos 8,000, esto tras haber hecho una campaña intensa con el lema de “estar presentes”. En las cooperativas de Vivienda han puesto multas si no van a las Asambleas para asegurar la participación. Sólo en la Cooperativa de Militares, la tasa de participación en la elección de autoridades es alta: 80%. Esta situación refleja que podemos estar frente a serios problemas de representatividad, que deben ser atendidos tanto por políticas públicas como internas.

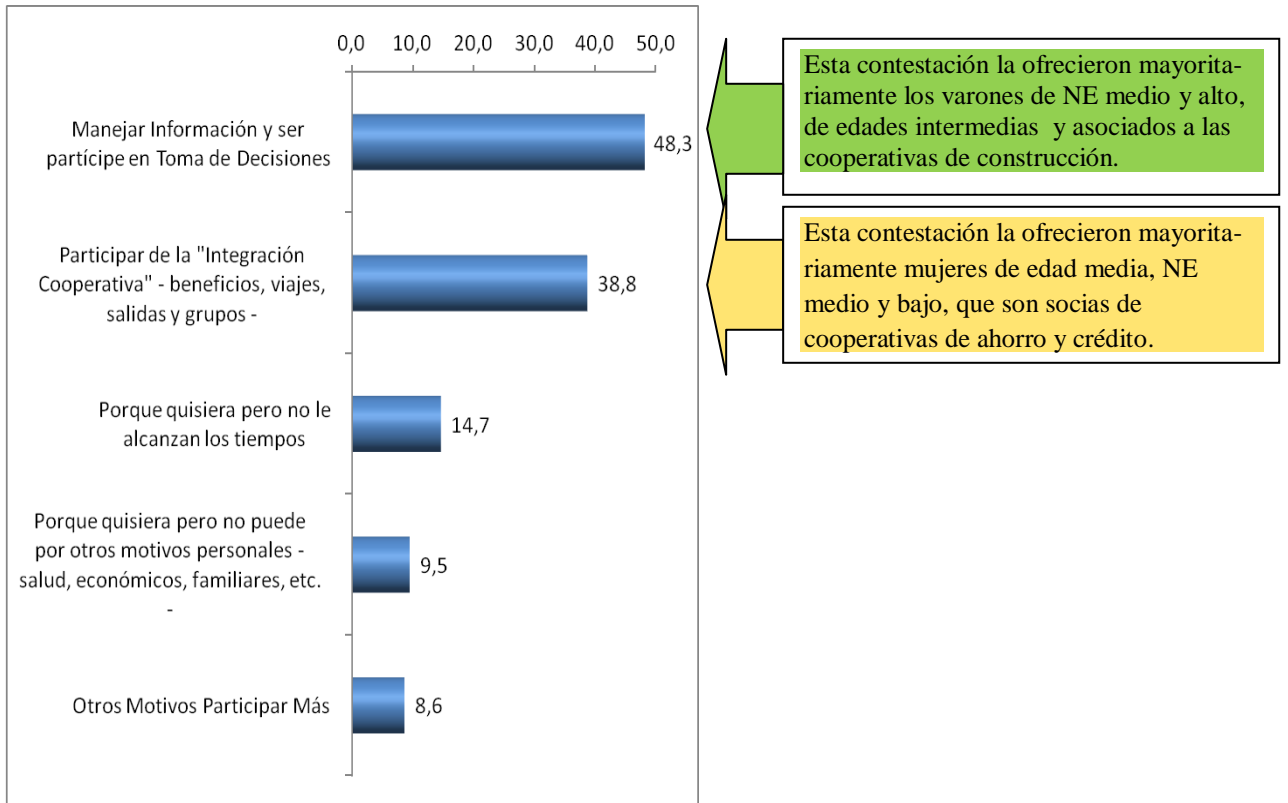
En cuanto a frecuencia de la participación, fue interesante constatar que de una u otra forma se ha buscado incentivar a los socios para que participen y se expresen. Algunas cooperativas han habilitado espacios en su portal de Internet o cuentas de correo electrónico para recibir sugerencias. Pero todavía no tienen mucha respuesta. La consistencia en la participación es poca e irregular, salvo en las cooperativas de vivienda que por fuerza de necesidad tienen que asegurarla. Estas, son más pequeñas, suelen trabajar en comisiones y parecen ser más efectivas.

6. Hay buena disposición por parte de los socios a incrementar su participación en las cooperativas

Tanto el estudio cualitativo como el cuantitativo, constatan buena disposición por parte de los socios a participar en actividades de las cooperativas. Un 29% de los cooperativistas de ahorro y crédito y de consumo en la Encuesta expresan disposición a incrementar su participación en actividades cooperativistas.

Los hombres, de edades intermedias, de niveles educativos medios y altos, son quienes muestran mayor disposición a incrementar su participación. Las razones para animarse a participar en las actividades cooperativistas se muestran en el siguiente gráfico:

Motivos por los que le interesaría participar más en la vida de la cooperativa



En el estudio cualitativo el 57% de los entrevistados, indistintamente de edad y sexo, expresaron disposición no sólo a aumentar su participación en actividades cooperativistas interesantes para los socios, sino que estaban dispuestos a ayudar en la organización de las mismas. Esta es muestra de su avidez por participar en procesos que no sean meramente pasivos, sino que le supongan desafíos de crecimiento personal.

Disposición a colaborar en la organización de las actividades sugeridas Grupos focales

Disposición	Adultos mayores que participan	Adultos mayores que no participan	Jóvenes
Positiva	66%	58%	46%
Negativa	33%	42%	54%

7. Quienes más han participado, más quieren seguir participando

Como analizáramos en el capítulo 3 de fundamentos teóricos de la participación, se ha confirmado en numerosos estudios que la participación es un proceso que se aprende y que una vez que se pone en marcha sigue creciendo exponencialmente. En los tiempos que corren, además, las personas desean tener la posibilidad de ser tomadoras de decisiones, por lo que no sorprenden los datos relevados tanto en la Encuesta como en los grupos focales de que las personas que quieren una participación más activa en la vida cooperativa son también quienes más participan en otros ámbitos – ONG, iglesias, partidos, actividades comunales, entre otras.

Este ángulo fue objeto de discusión a fondo en los grupos focales. Se quería explorar si las personas participan en otros ámbitos y a calibrar la frecuencia, tipo y calidad de dicha participación. La siguiente tabulación resume los datos recopilados.

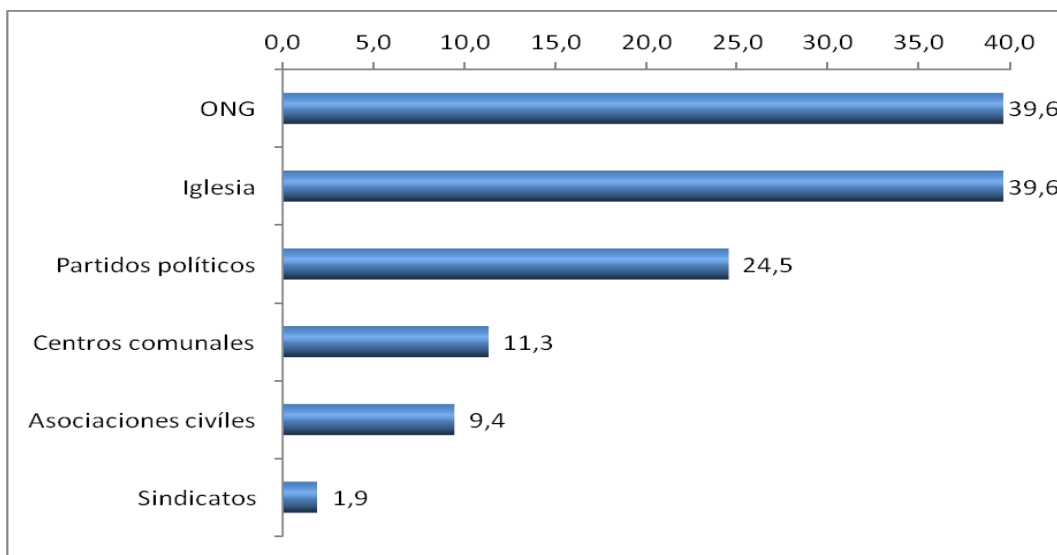
Participación en otras instancias

	Adultos mayores que participan en actividades de FUCAC	Adultos mayores que no suelen participar en actividades de FUCAC	Jóvenes
% Participan en otras actividades	50%	16%	36%
% No participan	50%	84%	64%

Estos datos demuestran que quienes participan en las actividades en FUCAC también son más proclives a participar en otras instancias (o vice-versa), mientras que hay otro grupo de adultos mayores que no participa en FUCAC ni en otros ámbitos. Lo que verifica la teoría de la participación que afirma que esta es una práctica aprendida y que cuanto más se hace más se repite. La mayoría de los jóvenes expresó interés en participar en diversas instancias, y nos pareció que genuinamente querrían hacer, pero afirmó tener muchos problemas de tiempo. Ello es comprensible dado que suelen tener más de un trabajo, generalmente estudian, y muchos están comenzando a tener familia. Tanto en los grupos como en la Encuesta los datos sugieren que los jóvenes que sí participan en otras organizaciones provienen de sectores medios altos y altos y vuelcan su atención hacia las ONG, mayormente hacia aquellas que trabajan con cuestiones ambientales y derechos humanos, entre otras. Las mujeres de edades intermedias y mayores son las que más participan en otras iniciativas y tienden a preferir espacios como las asociaciones gremiales y de jubilados que ofrecen talleres artesanales y actividades físicas para la tercera edad. También participan con frecuencia en actividades de las iglesias, que incluyen cursos de catecismo, atención a necesitados y otras actividades de tipo caritativas.

Las ONG y las iglesias son claramente las instancias que más convocan la participación de las personas en el Uruguay. En las ONG claramente predomina una praxis donde la participación es muy activa; es decir, todas las personas se involucran en la definición de objetivos, métodos de trabajo y distribuyen responsabilidades, lo cual genera procesos donde las personas sienten que aprenden y desarrollan talentos y capacidades. Esto podría sugerir algunas estrategias para el movimiento cooperativista, que debe aprender a motivar a sus socios para que participen en cuestiones sustantivas y puedan sentir que la participación los va transformando personal y colectivamente. Este tema se tratará a fondo en el próximo capítulo de Estrategias y líneas de acción.

Instancias de participación frecuente, Encuesta



8. A pesar de muchos y buenos esfuerzos, persiste un sentido de fragmentación y aislamiento en el cooperativismo

En el transcurso de este trabajo tuvimos oportunidad de conversar con numerosos dirigentes cooperativistas, que compartieron con franqueza, transparencia y solidaridad los grandes desafíos que consideran el cooperativismo tiene por delante. Varios expresaron preocupación porque sienten que el ideario cooperativista se ha ido diluyendo y señalaron que muchas personas no encuentran razones de fuerza para afiliarse a una cooperativa. Según algunos, la afiliación suele ser una salida circunstancial para personas que necesitan solucionar un problema, pero no se percibe hoy al cooperativismo como un movimiento social con gran poder de convocatoria.

Una reflexión colectiva sobre su propio accionar en favor de alentar y robustecer un sentimiento cooperativista llevó a que afloraran algunas cuestiones que parece importante señalar y discutir en este informe. Por un lado, se expresó que persiste un sentido de fragmentación y aislamiento en el cooperativismo; se dijo que hay pocos proyectos colaborativos entre organizaciones, lo que dificulta que se genere una cultura social que reivindique los valores, la identidad y el sentido de pertenencia a ese gran colectivo que podría el cooperativismo. La mística cooperativista necesita regenerarse desde una visión moderna y que muestre fuerza colectiva frente a un modelo económico que ha probado ser devastador en el mundo desarrollado y que amenaza con arrastrar a los países que han ido emergiendo a la economía mundial en los últimos años.

En ese sentido, se insistió en la necesidad de mucha más interacción al interior del sector y de desarrollar iniciativas que pudieran llevarse adelante en conjunto, dando hacia adentro y hacia afuera una señal de coordinación e integración de esfuerzos. En esa dirección, las diversas instancias uruguayas de agrupación cooperativa, así como las cooperativas más grandes y en mejores condiciones económicas, deben asumir un papel protagónico en definir una agenda de trabajo colaborativo inter-sectorial. El objetivo debe ser visibilizar más el sector, renovar el ideario y demostrar que el cooperativismo puede ser un gran movimiento social a favor de otro tipo de desarrollo económico y social. Con acciones sinérgicas se puede relanzar la imagen del cooperativismo como un espacio de múltiples oportunidades y virtudes.

En esa dirección, sería importante, por ejemplo, lograr una adhesión del cooperativismo a los postulados del paradigma de desarrollo humano sostenible que ha venido impulsando el PNUD y desde ellos trabajar las estrategias de incidencia. Esto brindaría un marco coherente a las acciones del sector.

Algunos de los dirigentes señalaron la necesidad de salir con la bandera cooperativista a defender a los consumidores de un mercado capitalista que es cada vez más voraz, despiadado y que utiliza prácticas anti-ciudadanas. Eso no se está haciendo y puede interpretarse como negligencia o rechazo de los propios principios que dieron origen al cooperativismo. Probablemente, si ello se hiciera, las cooperativas de consumo podrían ganar el respeto y el endoso de una población que ahora ni las mira. Ello requeriría campañas de orientación a los consumidores, lo cual por la propia precariedad de ese sector no se ha podido hacer. Nos parece que vale la pena analizar bien este asunto y generar materiales promocionales – que incluso pueden colocarse en portales de Internet que ya existen, sin costo adicional – para llevar un mensaje amplio, coherente y abarcador, de en qué se diferencia una empresa cooperativa de una empresa privada del mercado.

El cooperativismo, expresaron algunos dirigentes, debe ser también seña y ejemplo de responsabilidad social, de manera que la población pueda distinguirlo y valorarlo más. Algunas cooperativas están llevando adelante programas en este sentido – por ejemplo,

trabajan en escuelas enseñando valores cooperativistas, ayudan a organizar cooperativas escolares – pero todavía es mucho más lo que se puede y debe hacer. Y sobre todo, se insistió, en la necesidad de visibilizar lo que se hace. Si la gente no se entera, por más que se haga, no existe. Nosotros añadimos que esas acciones deben estar enmarcadas en los siguientes tres principios:

1. Las acciones de responsabilidad social del cooperativismo deben alinearse con las necesidades reales de los asociados de cada cooperativa. Ello supone analizar muy bien el perfil de los socios, su inserción económica y social, las condiciones de sus vecindarios y su estructura demográfica.
2. Es imprescindible captar la atención de los jóvenes hacia el cooperativismo, porque ellos pueden inyectar dinamismo, creatividad y capacidad de innovación al sector. Para lograrlo hay que generar nuevas estrategias de comunicación y enfatizar en el carácter alternativo que tiene el cooperativismo, apelando a los valores que los movimientos juveniles reivindican: responsabilidad, equidad, solidaridad, democracia, igualdad, ayuda mutua, esfuerzo propio y que son los mismos del cooperativismo.
3. Las acciones de responsabilidad social del sector deben guiarse por los postulados del paradigma de desarrollo humano sostenible, de manera que puedan converger con los esfuerzos de otros sectores y asegurar que el Uruguay camina en una dirección consistente de superación de la pobreza y la desigualdad, de crecimiento económico y de respeto al medioambiente y los recursos naturales.

Con los dirigentes se abordó también la discusión de los retos particulares que enfrentan las cooperativas de consumo, producto de la competencia creciente que enfrentan, de la falta de innovación acumulada durante años y de los problemas de gestión que muchas acarrearán. Se presentaron y analizaron ejemplos de grandes cooperativas de consumo en Brasil y Argentina, que son abiertas, donde los socios no pagan cuotas, y han crecido exponencialmente. En Uruguay las cooperativas de consumo parecen estar en la cuerda floja desde hace mucho, expresaron algunos dirigentes y hay temor de abrir el juego y abrir a la participación para no perder “chacritas de poder”. En la actual coyuntura, donde se han abierto vías para impulsar un mayor intercambio entre las empresas cooperativistas del MERCOSUR, nos parece urgente que se preste la asistencia técnica que puedan estar necesitando las cooperativas de consumo para lograr la renovación necesaria, ya que pueden tener un horizonte muy interesante, que les permita frenar el deterioro actual y reorientarse hacia el crecimiento.

El cooperativismo en Uruguay también enfrenta problemas de excesiva reglamentación de algunos asuntos, como los que tienen las cooperativas de vivienda para comenzar a

operar, según expresaron algunos dirigentes. Aunque se reconoció que los gobiernos desde 2005 han apoyado mucho al cooperativismo, se advierte que persiste la aplicación de criterios demasiado paternalistas hacia el sector, sobre todo, en el ámbito laboral, donde la relación cooperativa-patrono-empleado sigue siendo sumamente compleja.

En cuanto a los medios que usan para comunicarse con sus socios salta a la vista que todavía los medios utilizados con mayor frecuencia son los más tradicionales: teléfono, folletería enviada por correo común y anuncios de radio. El uso de portales de Internet y boletines electrónicos todavía es modesto y solo COMAC y FUCAC utilizan redes sociales como Facebook y Twitter. Estas últimas también usa el teléfono con frecuencia para hacer consultas entre sus socios. Todos los participantes expresaron que la movilización de socios sigue siendo un gran desafío, especialmente de los jóvenes.

Con respecto a la relación entre cooperativas y partidos, los dirigentes cooperativistas expresaron que los partidos siempre han buscado asegurar espacios de incidencia den las cooperativas, pero que estas no son terreno de lucha político-partidista. La reciente Ley del cooperativismo fue una iniciativa del Frente Amplio pero fue votada unánimemente y ha sido un importante paso de avance.

9. El cooperativismo ha avanzado mucho pero debe enfrentar desafíos y problemas de coherencia en la gestión cooperativa.

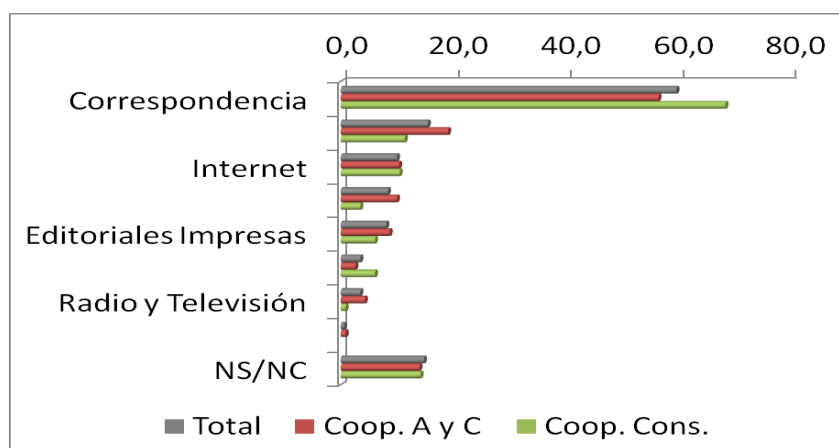
Algunos dirigentes también expresaron que hay problemas de coherencia en la gestión cooperativa. Por un lado está el asunto de la relación entre la cooperativa y sus empleados, que suelen estar sindicalizados. Hay problemas históricos de ineficiencia laboral, de paternalismo, de laxitud, que cuando se buscan enfrentar surgen tensiones y dificultades que casi nunca logran ser bien resueltas. El poder de los sindicatos, se dijo, muchas veces limita las posibilidades de transformación y mejora de la gestión de las cooperativas; el modelo de relación está en tensión permanente. El tema está atado a las lógicas del poder que existen en las cooperativas, un tema bien interesante que sería posible estudiar en el marco de algunas teorías organizacionales que mucho han adelantado en la materia. Pero esto queda fuera del alcance de este trabajo. Sin embargo, sería posible pensar en la conformación de unas mesas de diálogo para ir acercando posiciones y generando un clima de confianza que permita eventualmente llegar a acuerdos que permitan a las cooperativas refundarse y dinamizarse.

Se dijo, además, que los cuadros gremiales envejecen y no se renuevan. Esto también tendría que ser objeto de estudio sistemático y de diálogo para encontrar fórmulas que permitan renovación bien sea de personas o de las calificaciones de los cuadros actuales.

10. El cooperativismo necesita de nuevas estrategias de comunicación y de convocatoria

El tema de la comunicación de las cooperativas hacia la sociedad y hacia el interior del sector requeriría de un estudio en sí mismo por lo complejo que es atender las necesidades de una población diversa, con manejo diferenciado de capacidades de las nuevas tecnologías y por la ausencia que se verifica en los medios noticiosos de información sobre las iniciativas del cooperativismo. En esta investigación apenas hemos atisbado a explorar los medios en que la población recuerda haber accedido a información sobre las actividades que realizan las cooperativas, y ello especialmente referido a las cooperativas de ahorro y crédito y de consumo, objetivo central del estudio. Se constata, efectivamente, la necesidad de contar con estrategias diversificadas para llegar a los distintos públicos. Los datos que presentamos a continuación así lo demuestran.

Canal a partir del cual recibe información de la cooperativa



El correo común sigue siendo el método más utilizado y más recordado por la mayoría de las personas, excepto por los jóvenes, que fijan más el recuerdo de haber sido informado por vías electrónicas. Según muestran datos desagregados de la Encuesta, entre los cooperativistas de ahorro y crédito la vía telefónica aumenta su participación como canal por el cual reciben información de sus cooperativas (19,1% respecto a 11,4% entre cooperativistas de consumo). También se visualiza un mayor peso de la comunicación oral no formal a nivel de cooperativistas de ahorro y crédito (10,0% respecto a 3,5%). Respecto a sentirse informado o desinformado respecto a las actividades e iniciativas de su cooperativa, la Encuesta refleja que el nivel de desinformación es mayor entre los hombres, mientras que por edad se constata un mayor grado de desinformación respecto a las cooperativas en la población joven de 18 a 34 años. Se encontró, además, que mientras mayor es el nivel educativo de las

personas, mayor es el grado de información, lo que supone que éstas hacen un esfuerzo por mantenerse informado. Es importante observar que entre todos los entrevistados que reciben información de sus cooperativas, dicen hacerlo de acuerdo al siguiente orden:

Información que recibe de sus cooperativas Encuesta

▪ Información general	32%
▪ Beneficios comerciales	30%
▪ Información financiera personal	23%
▪ Actividades recreativas	12%
▪ Información normativa	10%
▪ Actividades resolutivas	5%
▪ Beneficios sociales	2%
▪ Elección de autoridades	2%
▪ Otros	2%
▪ No recibe información	14%

Estos datos merecen algunos comentarios. Por un lado, **salta a la vista la baja proporción de personas que dice no recibir información sobre elección de autoridades de la cooperativa.** Ello puede tener dos explicaciones: la primera, que la memoria sólo recuerda lo que interesa a las personas y como ésto – según sabemos habiendo auscultado el asunto con otras preguntas en la investigación- no genera tanto interés, no se recuerda. Pero también puede ser que desde la dirección de las cooperativas se piense que basta con anunciar o circular una convocatoria de elección de autoridades para que las personas se den por informadas y realmente la información que se circula sea insuficiente. O que también se esté dando el caso en algunas cooperativas donde se prefiera que no tanta gente acuda a votar para no generar muchos cambios o turbulencias. De la investigación realizada no podemos concluir lo que está pasando; sólo afirmar que existe un serio problema de comunicación en este ámbito y que para convocar se necesita una comunicación mucho más efectiva, explicando la importancia de las Asambleas, recordando los deberes y derechos de los socios en el ideario cooperativista y generando interés en los procesos de transparencia, rendición de cuentas y renovación institucional.

En los grupos focales también se discutió sobre la información que recibían los socios, en este caso sólo referidos a los de FUCAC. Allí también el correo común, junto con el teléfono, fueron los medios más recordados de comunicación de la cooperativa a los socios. Es interesante observar, sin embargo, que los jóvenes recuerdan más haber

accedido a información a través de medios electrónicos: el Boletín Electrónico, el portal de Internet de FUCAC, correo electrónico y Facebook.

Formas en que recuerdan haber recibido información de FUCAC
Grupos focales

Medio usado por FUCAC	Adultos mayores que participan	Adultos mayores que no participan	Jóvenes
Anuncio impreso		33%	
Boletín electrónico			42%
Portal Internet	14%	8%	35%
Facebook			21%
Correo electrónico		17%	14%
Teléfono	50%	25%	
Charla en TV con funcionarios FUCAC	36%	17%	
Publicidad en TV	14%	17%	
Radio			
Invitación correo común	50%	25%	14%
Voz a voz (familia, amigos)	7%		

Como vemos, los datos de la Encuesta y de los Grupos demuestran que hay diferencias significativas entre los grupos de edad en cómo se accede y se registra el recuerdo de la información. Los medios de los jóvenes son mayoritariamente los electrónicos, mientras que para los mayores el correo y el teléfono siguen siendo los principales. Las estrategias de comunicación de las cooperativas tienen que tomarlo en consideración.

La Encuesta también auscultó el interés en recibir información por parte de los socios de las cooperativas. En síntesis apretada, podemos decir que los hombres tienen más interés en recibir información que las mujeres (43,4% y 35,8% respectivamente). Por edad, los tramos de 35 a 55 y de 18 a 34 años (44,8% y 41,4% respectivamente) manifiestan más interés en recibir información que los cooperativistas de mayor edad (33%). Finalmente, el interés por la información es mayor en las personas de nivel educativo medio (44%) y a nivel de cooperativistas de ahorro y crédito (43,2%) en comparación con los de consumo (31,2%).

V. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS

Esta investigación ha arrojado luz sobre elementos que deben considerarse en el desarrollo de una estrategia a diversas puntas para fortalecer la participación de socios en las actividades e iniciativas de las cooperativas en Uruguay. Reconociendo que no sólo es importante trabajar la relación de una cooperativa con sus socios, sino que es imprescindible contribuir al desarrollo del conjunto del cooperativismo en el país, en esta sección queremos presentar algunos lineamientos para estrategias en ambas direcciones. Además, por haber sido FUCAC quien nos encomendó el ejercicio de investigación, hemos incorporado una sección donde calibramos sugerencias para fortalecer la participación de socios en esta institución, emanadas del propio estudio.

Acciones para fortalecer el cooperativismo uruguayo en general y el intercambio al interior del sector

Como hemos señalado en varias instancias en este informe, existe un importante margen para el crecimiento del cooperativismo en Uruguay por su buena imagen, la base que ya tiene, la nueva legislación y programas de incentivos que se han aprobado, y las perspectivas de interacción con cooperativas del MERCOSUR. Por ello, lo sensato sería apoyar la estrategia de crecimiento del sector sobre las ventajas comparativas del cooperativismo, que se desprenden de este estudio, a saber:

- Las cooperativas son mejores evaluadas que las empresas públicas y privadas.
- Los segmentos de jóvenes y de nivel educativo bajo son donde debe centrarse una estrategia de información y de formación de valores cooperativistas.
- El cooperativismo necesita incorporar un marco conceptual coherente y común donde ubicar sus estrategias de comunicación, expansión y responsabilidad social. Se sugiere fuertemente que este marco provenga de la propuesta de desarrollo humano sostenible generada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo que tiene como pilar fundamental movilizar la participación de las personas a través de procesos tendientes a fortalecer y potenciar sus talentos y capacidades.
- Es preciso visibilizar las acciones del cooperativismo, renovando los medios tradicionales de comunicación y diseñando estrategias para llegar a diversos sectores etarios con los medios adecuados. Es oportuna la designación del 2012 como Año Internacional del Cooperativismo para lanzar una ofensiva fuerte en este sentido.
- Es imprescindible actuar sinérgicamente al interior del sector. Para ello se necesita conformar un programa permanente de diálogos temáticos –

posiblemente facilitados por expertos – dirigidos a identificar un terreno común para actuar. Entre otros temas, se sugieren los siguientes: i) Gestión de cooperativas – por ejemplo, tecnologías y aplicaciones para facilitar compras, inventarios, seguimiento de recursos humanos, etc.; ii) Cómo renovar el programa de educación en valores cooperativistas en el proceso educativo formal; iii) Discusión del papel del cooperativismo en las estrategias económicas nacionales y regionales; iv) Fuentes de financiamiento para el inicio de cooperativas; v) Apoyo técnico horizontal para cooperativas emergentes; vi) Diseño de programas conjuntos de responsabilidad social del sector. Seguramente hay otros temas convocantes pero esos nos parecen fundamentales e indispensables para poner en marcha acciones sinérgicas del sector, que redunden en un fortalecimiento interno, así como en creación de nuevas cooperativas.

En el esfuerzo propuesto de intercambio al interior del sector deben participar todos los organismos que aglutinan cooperativas, las instancias gubernamentales pertinentes, así como las cooperativas más grandes y con capacidad de convocatoria.

Acciones para fortalecer el intercambio de las cooperativas con sus socios

Los mayores problemas que hemos encontrado en este estudio para dinamizar la participación de los socios en las cooperativas están relacionados con tres factores, a saber:

- **Bajos niveles de integración:** En general se observan pocos grados de integración por parte de los cooperativistas. Casi la mitad de las personas entrevistadas en la encuesta (48%), y también se constató en los grupos focales manifestó sentirse poco integrado, aunque se sabe socio de una cooperativa. El sentido de identidad es sumamente importante para poner el proceso de participación en marcha. ¿Cómo se logra eso? Las acciones variarán de acuerdo al perfil de socios, su extracción social, así como también las posturas que la cooperativa demuestre tener frente a determinados asuntos, que las personas consideran causas justas. Por ello, es tan importante que cada cooperativa pueda diseñar conscientemente un programa dirigido a generar identidad entre sus socios, basándose en sus valores, su sentido de responsabilidad social y los intereses de sus miembros. Sin identidad, no habrá quien mueva a los socios a participar, o la participación será en actividades efímeras, que no generan lealtad ni adhesión emocional. El vínculo de integración entre cooperativa y socio pasa por la identidad y esta se puede construir y fortalecer, no nace sola.

- **Bajos niveles de participación:** Como hemos visto, si hay algún consenso pleno en el ámbito del cooperativismo en Uruguay es el bajo nivel de participación que persiste a pesar del alto nivel de afiliación. Para que la participación sea un objetivo de los socios, ésta tiene que estar referida o planteada desde un lugar que le tenga sentido, tanto personal como colectivo. Entre los factores fundamentales a tener en cuenta en la elaboración de estrategias para incrementar la participación de socios están los siguientes:
 - ✓ Que la iniciativa sea percibida como necesidad u oportunidad por el socio – desde participar en la elección de oficiales hasta asistir a actividades recreativas.
 - ✓ Destacar que la cooperativa es un espacio de oportunidad para acceder a bienes y servicios, para construir relaciones personales, así como para acceder a actividades asociativas y de beneficio para sus socios.
 - ✓ Transmitir que la cooperativa es un ámbito de poder en el cual los socios deben participar pues son “propietarios” y tienen capacidad de influir.
 - ✓ Resaltar los valores de la cooperativa como un tipo de empresa que se distingue por la solidaridad y una mayor preocupación altruista por sus integrantes e invitar a los socios ser parte de esa visión.
 - ✓ Organizar actividades estimulantes y activas, no meramente pasivas y ofrecer oportunidad de sugerir, organizar y coordinar actividades a los socios. Nadie quiere ir solo a escuchar o a ver. Se precisa incorporar elementos de interactividad en todas las iniciativas para las cuales se convocan a los socios.
 - ✓ Posibilidad de que haya interacción social – Las personas aprecian y valoran el poder conocer a otras que admiran, que pueden ayudarle a crecer intelectualmente, así como a personas que puedan pasar a formar parte de un nuevo círculo de amistades. Las lecciones que ofrecen las redes sociales en este sentido son muchas.
 - ✓ Contar con canales adecuados de comunicación. Es imprescindible que se circule información veraz, atractiva y con la debida antelación para que la gente pueda planificar asistir a una actividad.
 - ✓ Que los horarios y lugares sean convenientes. Aquí es necesario que cada cooperativa construya un instrumental básico pero sistemático de observación y monitoreo para identificar los mejores horarios y facilidades para realizar eventos. Vale tomar especial cuenta de las necesidades particulares de las mujeres y de los jóvenes, que suelen tener su tiempo más comprometido.

- **Bajos niveles de información:** Cerca de la mitad de los cooperativistas expresó en la Encuesta y en los Grupos sentirse informado o muy informado sobre la situación de su cooperativa. Pero esto quiere decir que casi la mitad no lo está, por lo cual expresa todavía hay un gran margen para profundizar en las estrategias de información entre las cooperativas y sus afiliados. Ya hemos insistido en el capítulo anterior en la importancia de una política de comunicaciones y en el uso de medios diversos para llegar a los distintos cohortes de población de los afiliados a una cooperativa.

Acciones para fortalecer la participación socios en las iniciativas de FUCAC

Finalmente, queremos en esta sección hacer un balance de las implicaciones de este estudio para FUCAC, instancia que lo encomendó.

En primer lugar debemos señalar que las observaciones y recomendaciones generales que hemos hecho a lo largo de este informe son también utilizables por FUCAC en sus estrategias de fortalecer la participación de sus socios. FUCAC ha venido creciendo consistentemente, tiene un balance muy interesante de género que muestra que 50% de sus socios son mujeres, 47% hombres y 3% empresas, lo que debe ser tomado en consideración al momento de elaborar estrategias. Es una institución que se destaca por una mayor participación en todas sus actividades de las mujeres, incluyendo los cargos directivos en las cuales éstas representan un 62%. Entre sus datos de perfil institucional se destaca también una fuerte presencia de población de más de 60 años (37% de los socios), lo que se traduce en un grupo que tiene o pronto tendrá necesidades especiales.

FUCAC se ha movido a generar un programa de responsabilidad social empresarial con estándares internacionales y herramientas que le permiten monitorear indicadores de desempeño, ha creado un portal ágil en Internet, que cada día tiene más personas que lo consulta, donde se coloca información pertinente tanto de la gestión, los servicios y productos que se ofrecen, como de los programas y obra social que se realiza. También ha abierto una cuenta en Facebook con miles de “amigos” y ha generado boletines electrónicos que llegan a sus asociados cada tres semanas con información sobre promociones, acciones y beneficios. Han incorporado el uso de las consultas a socios por vía de la Web, instrumento con un extraordinario potencial para diseñar y organizar nuevas actividades. En resumen, se ha dotado de todos los elementos necesarios para potenciar con fuerza, a través de diversos instrumentos, la participación de sus socios. Las lagunas que pudiera tener son pocas en relación a lo ya caminado. En con la participación de socios, en términos estratégicos nos parece que FUCAC tiene cinco desafíos fundamentales:

- Elevar algunos de sus programas hacia nuevos objetivos y umbrales
- Dar un marco de mayor coherencia a actividades socio-culturales y recreativas
- Apostar más a la capacidad de organización de iniciativas por parte de sus propios socios
- Convertir su posición de liderazgo en el sector en un instrumento de formación y de compartir experiencias para otras cooperativas.
- Cuidarse de no convertirse en un auspiciador acrítico de proyectos sociales de otras instituciones

Veamos ahora algunas estrategias frente a estos desafíos.

Elevar algunos de sus programas hacia nuevos objetivos y umbrales

FUCAC comenzó en 2009 un programa llamado “Construyendo cooperación para una mejor convivencia” que tenía como objetivo sensibilizar a socios y otras personas sobre temas relacionados con valores personales y con la comunidad. Es programa, según hemos podido auscultar, encierra la semilla de un programa más enjundioso de *Construcción de ciudadanía*, que podría desarrollarse con los parámetros de los Objetivos del Milenio, suscritos por el Uruguay y de los contenidos del paradigma de desarrollo humano sostenible. Un programa de esa naturaleza se basaría en el terreno ya recorrido e incorporaría elementos indispensables de formación de nuevos liderazgos a nivel local y comunitario. Se buscaría apuntalar el sistema democrático, la resolución creativa de conflictos a nivel vecinal, sembrar las nociones de autogestión y de desarrollo económico local y a la vez estimular los valores del cooperativismo. Sin duda, FUCAC está en una posición de lanzar un programa sólido en estas líneas y seguramente puede hacer alianzas con alguna(s) ONG para llevarlo adelante.

Como ese, hay otros programas en FUCAC que probablemente pueden escalar otro peldaño para convertirse en programas ejes de la cooperativa. Es preferible tener pocos programas, bien estructurados, fácilmente reconocibles por los socios y la población en general que una cantera de pequeños programas cuyo impacto se diluye o no se llega a reconocer. El mensaje es que FUCAC está en buena posición para entresacar, evaluar y elevar los objetivos de unos pocos de sus programas y llevarlos a nuevos horizontes. Hacer esta evaluación está más allá de la encomienda de este estudio pero la recomendación general va en esa dirección.

Dar un marco de mayor coherencia a actividades socio-culturales y recreativas

En los grupos focales pudimos apreciar con mucha profundidad el alcance de los programas que actualmente se llevan adelante por la Fundación FUCAS en el área

socio-cultural y recreativa y debemos comentarlos acá. De lejos, la iniciativa de ofrecer un curso de Pilates es el que más reconocimiento y endoso tiene entre las mujeres. Entre los hombres la actividad no genera ningún entusiasmo, ni deseo de asistir. El 93% de las mujeres que participaron en el grupo focal de adultos mayores asiste al curso y lo hace siempre, expresando que para ellas ha sido un gran elemento movilizador. Dos jóvenes (15%) también asisten al curso y coinciden en la evaluación.

Entre los jubilados que no suelen asistir a las actividades de FUCAC, el curso de Pilates era del que más habían oído hablar (50%). Entre los jóvenes esta proporción fue aún mayor: 62%, aunque tampoco asistieran a ella. Ésta es, de lejos, la iniciativa de FUCAC con mayor difusión y endoso. Las mujeres que no asisten al curso de Pilates – en todos los grupos etarios- es porque tienen dificultades de acceso o de horarios. No faltaron los pedidos para ampliar y descentralizar el programa en todos los grupos y en las entrevistas telefónicas realizadas. Las mujeres que por primera vez escuchaban de la oferta también mostraron interés por ella.

Los talleres de nutrición, también muestran un nivel muy alto de satisfacción entre las personas que asisten, que son mayormente mujeres. El 50% del grupo focal de jubiladas asistía al mismo y constituyen el público de dicho taller. Las que no han podido asistir regularmente expresaron que no lo han hecho por el horario o por problemas de salud. Destacan la calidad profesional de la docente, su receptividad, y su disposición a traerles materiales pertinentes a las necesidades particulares del grupo. Las jubiladas que asisten al taller destacaron lo valioso que fue compartir esta experiencia con un participante varón y exhortan a FUCAC a incentivar más la asistencia de varones al programa. No hubo ninguna mención negativa respecto al taller de nutrición. Sin embargo, encontramos que éste apela fundamentalmente a las mujeres de mayor edad, ya que en los otros grupos y entrevistados telefónicamente no apareció interés significativo en el mismo. Entre los jóvenes, el 62% conocía que se ofrecían los talleres, pero manifestaron no tener tiempo para asistir a ellos.

El taller de historia convoca, pero mucho menos. El 50% del grupo de jubiladas asiste al mismo, y sólo el 14% lo hace a con bastante frecuencia; varias mencionaron problemas con el horario en que se dicta. En los otros grupos etarios no se muestra mucho interés por esta actividad; aunque el 15% de los jóvenes conoce que se ofrecen, la mayoría responde que no les interesa o no tienen tiempo. Sin embargo, vale recalcar que todas las mujeres que asisten al taller manifestaron que el docente es muy bueno y altamente calificado.

En todos los casos, las participantes que asisten a las actividades, sean mayores o jóvenes, valoraron muy positivamente la calidad de los recursos humanos que FUCAC ha contratado para ofrecer los cursos o talleres y mostraron gran aprecio hacia la iniciativa de ofrecerlos gratuitamente. Las personas que ya han probado ir a un taller buscan ir a todos, porque se ha corrido la voz de que son muy buenos. Pero, señalaron,

que a veces los horarios no les son convenientes o tienen otras responsabilidades que atender. En particular los jóvenes expresaron en su gran mayoría (70%) que no disponen de tiempo para asistir al tipo de actividades que actualmente se ofrecen y plantearon otras sugerencias más cercanas a sus necesidades que analizaremos más adelante. Para las mujeres mayores de edad, además de representar una oportunidad de “socializar y conocer nuevas personas”, estas iniciativas las han hecho “más conscientes de las posibilidades que tienen para desarrollar sus talentos y capacidades”, “ser mejores seres humanos”, y “adquirir nuevos conocimientos”. A continuación algunas tabulaciones que presentan los datos de cada ámbito de preguntas realizadas.

**Total de participantes y frecuencia de participación en actividades FUCAC
Adultas mayores**

	Número	% de participantes	Frecuencia asiste
Talleres de nutrición			
	7	50%	Mucha frecuencia
Grado satisfacción: 100% muy satisfecho			
Talleres de historia			
	2	14%	Bastante frecuencia
	3	21%	A veces
	1	7%	Poca frecuencia
Grado satisfacción: 33% muy satisfecho; 66% satisfecho			
Clases de Pilates			
	13	93%	Siempre
Grado satisfacción: 100% muy satisfecho			
Revisiones médicas preventivas			
	6	43%	Bastante frecuencia
	3	22%	Poca; van cuando lo necesitan
Grado satisfacción: 100% muy satisfecho			

Intentando priorizar las razones por las que el programa que actualmente FUCAC ofrece les gusta, podemos señalar las siguientes:

1. Porque los recursos humanos que la cooperativa ha conseguido son todos muy competentes.
2. Porque en la etapa de la vida en que están el grueso de los que participan (mayormente mujeres) es bueno poder adquirir más conocimientos.
3. Porque en las actividades se reúne un buen grupo de personas y se hacen nuevas amistades.

Los grupos focales y las entrevistas telefónicas extensas auscultaron también el sentir de los socios sobre otros tipos de actividades socio-culturales y recreativas que les gustaría ver desarrolladas por FUCAC y a las que se sentirían motivados a participar. Las siguientes fueron las más valoradas:

Actividades sugeridas que les motivaría participar en ellas

Actividad	Adultos mayores que participan	Adultos mayores que no participan	Jóvenes
Talleres de computación e informática	93%	67%	57%
Talleres en educación financiera	36%	8%	50%
Excursiones guiadas	86%	75%	43%
Club de canje de libros	100%	67%	43%
Concursos literarios	---	17%	14%
Cursos y concursos de fotografía	64%	33%	28%
Gimnasia	---	---	7%
Cursos de cocina	---	---	14%
Charlas de medicina preventiva	100%	---	---
Coro	93%	33%	78%
Acceso a una piscina	71%	17%	21%
Talleres artesanales	71%	8%	---
Educación ambiental	43%	---	21%
Taller huerto casero	43%	---	---
Cursos técnicos y de oficios	---	---	29%

Como se verá en la tabulación, hay cuatro actividades que sobresalen por su amplio endoso entre todos los grupos etarios: los talleres de computación e informática, los talleres en educación financiera, los paseos o excursiones guiadas y la organización de un club de canje de libros. Las cuatro nos parecen opciones viables, relativamente sencillas de instrumentar y de costos moderados. El taller de computación ya estaba identificado por FUCAC como una posibilidad y hay un espacio previsto para

desarrollarlo, aunque es físicamente luce pequeño para el atractivo que puede generar la iniciativa.

En un grupo se sugirió combinar un curso y un concurso fotográficos con excursiones guiadas; de esa manera podría generarse buena sinergia entre las iniciativas. FUCAC podría hacer contacto con la IMM que tiene un programa de guías de la ciudad para pautar recorridos de la ciudad. Si se vincula con un curso y un certamen fotográfico, mucho mejor. Los paseos también podrían ser fuera de la ciudad, aprovechando que entre los socios de FUCAC seguramente hay guías y especialistas en temas de naturaleza y medioambiente, que pueden conducir recorridos al interior del país. Uno de los jóvenes entrevistados sugirió que se utilizara el portal de la Fundación para identificar talentos de los socios y organizar con ellos las actividades.

La idea del Club del libro tuvo una gran receptividad en todos los grupos y entrevistados. Se trataría de que en el local de la fundación FUCAC se instalaran algunos estantes y se convocara a los socios a donar libros, especialmente de literatura, que fue lo que más expresaron les gustaba. Se puede organizar un sistema de que cada persona que aporta un libro se puede llevar otro, una especie de canje, y cuando lo termine puede volver por otro. De esa manera FUCAC tendría siempre un caudal de libros que sus socios pueden intercambiar. Es una idea sencilla de instrumentar y de gran valor para la ciudadanía, sobre todo si los propios socios de FUCAC lo instrumentan.

Hay otras sugerencias que nos parecieron interesantes, aunque no pudimos medir su endoso, en algunos casos porque fueron hechas hacia el final del proceso de investigación. Entre éstas se encuentra la sugerencia de que FUCAC otorgue créditos para la compra de laptops y para estimularlo se les ofrezca un curso básico de computadora. Varios jóvenes expresaron que verían bien que FUCAC se involucrara en facilitar la formación en oficios técnicos y en el desarrollo de pequeñas empresas que luego pudieran ser sujetos de crédito en FUCAC. Insistieron en que los cursos técnicos son caros y hay pocos. Uno advirtió que la Cooperativa debe ser muy rigurosa al momento de hacer alianzas con las empresas que ofrecen estos cursos porque él tuvo muy mala experiencia con los cursos de Mercury, ofrecidos en el Círculo Informático y sintió que FUCAC quedaba mal al elegir a este socio para sus becas.

Ante la avalancha de ideas y sugerencias de nuevas iniciativas, se le preguntó a todos los grupos y entrevistados si estarían dispuestos a asumir algunas responsabilidades por la organización de las iniciativas sugeridas, a lo que una proporción interesante respondió afirmativamente.

Si bien estas actividades han servido para movilizar a un grupo de socios, se corren varios peligros que hemos podido observar. Uno, que se constituya un grupo de personas altamente motivadas que siempre van a las actividades y ocupen los lugares

que otras deben tener. En ese sentido vale la pena analizar si se establece una normativa que limite el tiempo o el número de ciclos en que una persona puede participar. Habría que analizar con más profundidad el asunto, pero es una preocupación.

En segundo lugar, el realizar las actividades socio-culturales y recreativas en la sede de la Fundación puede estar limitando a personas que no puedan llegar hasta allí porque viven lejos o no tienen recursos para pagar transporte. Un principio fundamental de la participación es la equidad y la manera en que hoy está estructurado el programa no propende a que la haya.

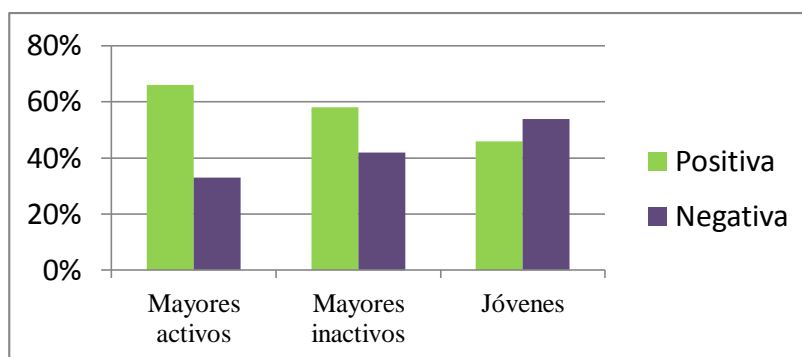
En tercer lugar, las facilidades de la Fundación son francamente pequeñas para el potencial que tiene FUCAC de generar actividades socio-culturales.

Nos animamos entonces a plantear que se examine con cuidado la posibilidad de generar un modelo de trabajo que integre con más coherencia las actividades socio-culturales y recreativas y que explore la posibilidad de alianzas con ONG u otras instituciones para descentralizarlas y acercarlas a los lugares donde se concentran los socios.

Apostar más a la capacidad de organización de iniciativas por parte de los propios socios

Como hemos señalado, en los grupos focales se pudo discutir con bastante profundidad sobre el tema de si los socios estarían interesados en participar en la organización de actividades. La respuesta fue muy interesante, como se constata en el siguiente gráfico:

Disposición a organizar actividades en FUCAC



Sobre el 60% de los socios de mayor edad que ya están activos en FUCAC están dispuestos a organizar actividades, como también lo están el 56% de los inactivos y el 45% de los jóvenes, dato muy alentador y a tener en cuenta.

Pensamos que con la experiencia que ya tiene FUCAC en el uso de los medios electrónicos puede convocar a concursos de ideas, usando una modalidad como la del portal IDEAS4ALL (<http://es.ideas4all.com>), un medio social que se ha convertido en un extraordinario movilizador de ideas, innovación y de potenciación de las capacidades humanas a favor del desarrollo social. Vale la pena analizar ese fenómeno y aprender de él. Su fundadora, Ana María Llopis ha apostado al desarrollo de las capacidades individuales para generar procesos que permitan democratizar las ideas y ponerlas en marcha. FUCAC puede asumir un gran liderazgo en esta dirección porque está listo para hacerlo.

Convertir su posición de liderazgo en el sector en un instrumento de formación y de compartir experiencias para otras cooperativas.

FUCAC también está en una excelente posición para contribuir al desarrollo del cooperativismo aportando formación y programas de asistencia técnica a las cooperativas emergentes. Talleres de preparación de planes de negocio, de gestión, de preparación de informes financieros, de atender los requerimientos legales y administrativos de las cooperativas son imprescindibles al éxito de las nuevas cooperativas de trabajo y producción que van surgiendo en el país y que pueden ser parte de un sector social de la economía uruguaya. Pero para que logren sobrevivir necesitarán de mucho apoyo en materia de formación y asistencia técnica. Pensamos que ese puede ser un extraordinario nicho para FUCAC trabajar.

Cuidarse de no convertirse en un auspiciador acrítico de proyectos sociales de otras instituciones

Finalmente, nos gustaría hacer un comentario sobre el peligro que representa ejercer la solidaridad acríticamente. Siendo éste uno de los valores más importantes del cooperativismo y reconociendo que existen incontables “causas justas”, una institución como FUCAC debe instalar un mecanismo claro, coherente, participativo, que guíe sus decisiones sobre donativos y apoyos a otros programas, proyectos e instituciones. Donar es bueno, pero no puede hacerse sin un marco de evaluación que contemple criterios claros y rigurosos. Sabemos que el programa de responsabilidad social de FUCAC ha trabajado sobre ello, pero nunca debemos subestimar la importancia de reiterarlo.

Bibliografía consultada:

Briganti (1991) La crisis de la cooperación, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no. 10, mayo 1991, España.

Errandonea, A.: "Actores cooperativos en un contexto de retracción del sector público. El caso uruguayo", en *Revista de Ciencias Sociales* No. 9, Montevideo, FCS-FCU, 1993.

Errandonea, A. y Supervielle, M.: "Las Cooperativas en Uruguay", Montevideo, FCU, 1992.

Guerra, P.: (1996) *Gestión Participativa y Nuevas Relaciones Laborales en Empresas Uruguayas*, Montevideo, Udelar

Guerra, P. *Crisis y empresas alternativas en Uruguay: el caso de las cooperativas de producción como emergentes de un sector solidario de la economía.*

Moza Moral, A (2004) *La fidelidad del socio como indicador de eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa*, CIREC, España.

Razeto, L.: "Las Donaciones y la Economía de la Solidaridad", Santiago, Chile, PET, 1994

Razeto, L.: "Empresas de trabajadores y Economía de Mercado", Santiago, Pet, 1994

Sierra, Y.: "Orígenes y primeras experiencias cooperativas en el Uruguay", en "Apertura Económica...la respuesta cooperativa", Montevideo, Cudecoop, 1996,

Terra, J. P.: "El Movimiento Cooperativo en el Uruguay", en "Cooperativismo y Sociedad" No. 4, Vol. 1, Montevideo, Universidad de la República y FCU, 1988.

Terra, J.P.: "Militancia social, economía y desarrollo humano: el pensamiento vivo de Luis Joseph Lebret", en "Homenaje a Lebret, Theilard de Chardin y Mounier", Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1988.

Desarrollar el cooperativismo es cooperar para el desarrollo, 2 diciembre 2011, en <http://www.sociedaduruguay.org/noticias/ongs>