

Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR



Puesta en marcha de

ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA

La Cooperativa en acción como objeto docente

Breves fundamentos del enfoque de los Cursos

Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR
 Puesta en marcha de “Escuela de Capacitación Cooperativa”
 (2° Ciclo)

Curso / Taller para Formadores
 La Cooperativa en acción como objeto docente

I. Introducción: Desde donde abordamos las temáticas de formación

El Centro Cooperativista Uruguayo es una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica reconocida por el Estado uruguayo.

Fundado en 1961, se define como una Organización No Gubernamental de Promoción y Desarrollo, de alcance nacional que trabaja en todo el país, en áreas urbanas y rurales, con grupos de población de escasos recursos, buscando la mejora de la calidad de vida de los mismos. En este sentido, se busca la organización de los interesados en grupos asociativos autogestionarios y la articulación de estos grupos dentro de las estructuras del movimiento cooperativo.

El CCU desarrolla su actividad desde varias áreas de trabajo convergentes.

Cuatro áreas de trabajo			
La promoción de grupos y cooperativas, de nuevas alternativas y de experiencias de articulación	La asistencia técnica y organizativa para la gestión.	La capacitación, orientada a producir impactos en la conducción social y económica de las experiencias, en la capacidad crítica de los dirigentes y socios	La perspectiva grupal y/o asociativa que permite resolver los problemas y comprender la realidad de sus integrantes y la del entorno para poder actuar sobre ella.

La promoción entendida como aquellas acciones y metodologías que ayudan a “mover ideas”, dinamizar y dar formas a inquietudes así como para identificar demandas y transformarlas en propuestas, y ofrecer alternativas de solución a problemas de los destinatarios

La asistencia técnica basada en el dominio de un conjunto de técnicas y métodos específicos, validados en la teoría y en la práctica, con concepción global de la situación y ubicación concreta de las propuestas. De una manera interdisciplinaria para un enfoque integral en la interpretación de la realidad y en nuestra capacidad de propuesta y acción. Haciendo énfasis en la viabilidad económica y social de los emprendimientos como filtros para seleccionar alternativas y racionalizar la puesta en práctica. Importa la capacidad de replicabilidad de las acciones a desarrollar.

La capacitación concebida como el intercambio y trasmisión de conocimientos, informaciones, para estimular y desarrollar potencialidades de los actores con los que nos relacionamos. Concebida como estrategia clave para lograr autonomía de gestión, contar con poder negociador frente a otros interlocutores y tener capacidad de generación de propuestas y articulación.

Es desde este enfoque integral que el CCU elabora sus cursos de capacitación. Se apoyan desde su experiencia práctica de trabajo y de las organizaciones con las que se relaciona. Buscan atender aquellas áreas críticas a las cuáles las organizaciones cooperativas o asociativas se enfrentan cuando deciden desarrollar acciones colectivas.

La capacitación junto con la promoción y asistencia técnica son concebidas como componentes de una misma estrategia de intervención que se retroalimentan.

A continuación se busca presentar cuáles son los principales componentes que fundamentan los cursos elaborados junto con la UNAF para su Escuela de Cooperativismo.

No se trata de un manual de capacitadores o un documento académico. Su objetivo es que se entienda la lógica docente del curso elaborado para que pueda ser modificado y mejorado por la Escuela de Cooperativismo de UNAF.

II. Ejes del enfoque de la capacitación

II.1. Claves del funcionamiento eficiente de las cooperativas: Necesidades emergentes de generación de capacidades.

¿Cuáles son las bases del fenómeno cooperativo?

El fenómeno cooperativo surge a partir de la identificación colectiva de una necesidad objetiva que puede ser satisfecha en forma asociada, teniendo en cuenta determinados valores y principios

Grupos de productores agropecuarios/ productores familiares y/o campesinos unen voluntariamente sus esfuerzos, habilidades y recursos para solucionar problemas económicos y sociales comunes, participar en el mercado de una forma más competitiva y reducir sus costos de operación.

A lo largo de la historia del cooperativismo estas necesidades han ido cambiando y se ha complejizado tanto su identificación como resolución.

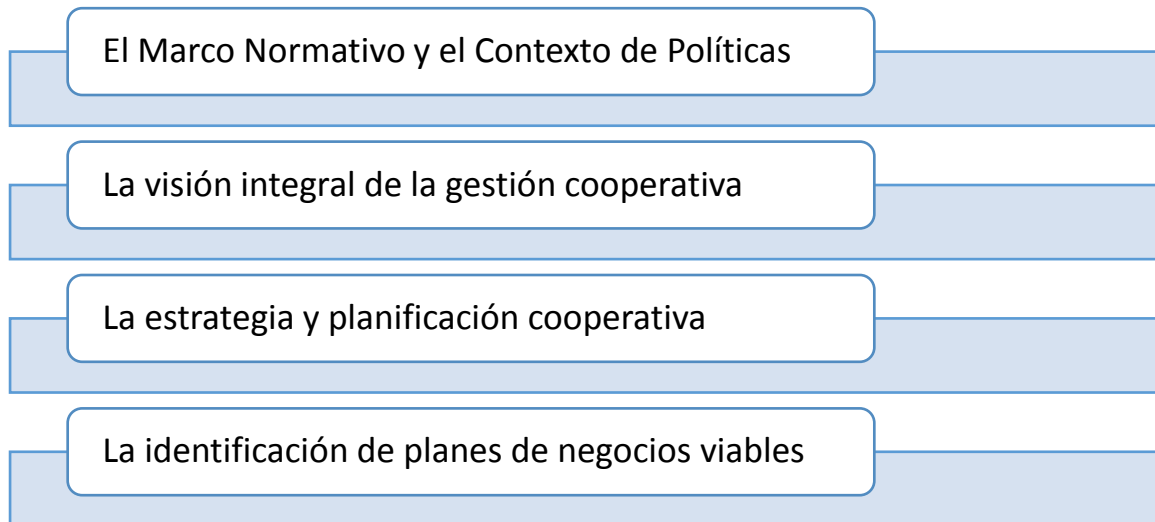


Una cooperativa cumple con sus objetivos si logra satisfacer las necesidades de sus socios mediante una gestión eficiente y democrática respetando lo esencial de sus principios y valores.

Es posible identificar un conjunto de componentes que son claves para la implementación de experiencias cooperativas exitosas en contextos socio económicos y geográficos muy disímiles.



En función de lo anterior, la estrategia de formación y/o generación de capacidades en los recursos humanos vinculados a las “cooperativas en acción” deberían estar focalizadas en cuatro grandes aspectos:



II.2. La importancia de lo asociativo como aliado estratégico de la política pública: Claves para la formación de técnicos.

Pese a la diversidad de expresiones organizativas (que van desde una clásica cooperativa de base territorial hasta las complejas e integradas propuestas agroindustriales cooperativas), las cooperativas agrícolas y las organizaciones de productores ofrecen externalidades positivas y producen bienes públicos/semi-públicos.

Por otra parte, su inserción directa en el mundo rural, determina responsabilidades y oportunidades específicas, siendo en la mayoría de los casos actores privilegiados del desarrollo de los territorios en los que se encuentran insertas.

Los efectos positivos de contar con un sistema cooperativo fuerte, motiva a que los gobiernos instrumenten políticas de apoyo al mismo. Pero normalmente los servicios técnicos públicos vinculados a la temática rural carecen de formación específica para entender y trabajar con la singularidad de la experiencia asociativa.

Adicionalmente existen cambios en el contexto sectorial que influyen en el rol de los técnicos. Esquemáticamente se pueden señalar los siguientes:

- Fuertes cambios tecnológicos
- Fuertes cambios en la configuración de las cadenas y los modelos de gestión y producción.
- Nuevas temáticas emergentes (Sostenibilidad, Inocuidad, etc.)
- Nuevas concepciones de las políticas públicas para responder a los cambios.
- Cambios en la institucionalidad y en los instrumentos y métodos.

Todos estos elementos pautan las necesidades de formación de los técnicos.



Normalmente los procesos asociativos sobre los que trabaja un técnico tienen cuatro características relevantes. Estas características pautan las temáticas de formación:

- **Complejidad del proceso asociativo:** Se refiere a que la complejidad de los procesos asociativos están fuertemente determinados por la naturaleza de la necesidad que se busca atender. Por ejemplo: Puede ser más sencillo acordar una compra de insumos conjunta que desarrollar un canal de comercialización. El técnico debe saber identificar y distinguir estas diferencias para apoyar a la organización o evaluar la viabilidad de un emprendimiento concreto.
- **Características del rubro de producción:** El nivel de desarrollo de las cooperativas agrarias está íntimamente ligado a la naturaleza y proceso productivo del complejo que se trate. Por ejemplo: la lechería es un rubro

donde el cooperativismo tiene sus mayores expresiones de desarrollo a nivel mundial y esto en parte es explicado por las características de su proceso productivo. De igual forma es común observar que las cooperativas están más presentes en rubros que utilizan más tecnologías de insumos que de proceso.

- **Capital social del territorio y los socios:** experiencias asociativas prosperan más fácilmente en zonas con mayor institucionalidad y capacidad de organización.
- **Disponibilidad de apoyos y programas:** Son una herramienta necesaria pero no suficiente. El técnico público debe saber utilizar los diferentes instrumentos de política pública que dispone en una combinación ajustada para fortalecer las organizaciones cooperativas de su territorio o campo de acción.



En función de estas consideraciones, se puede decir que el propósito general de un curso sobre temas asociativos para técnicos públicos (o no) debería brindar instrumentos de trabajo para:

- Analizar viabilidad social y económica de iniciativas asociativas
- Apoyar la gestión de organizaciones cooperativas.
- Utilizar el trabajo técnico grupal como metodología de extensión rural.
- Facilitar la articulación de emprendimientos productivos y comerciales de grupos y cooperativas

II.3. El perfil de los participantes y el alcance del curso

Si bien los campos temáticos de un curso en temas cooperativos pueden ser comunes, los énfasis y contenidos cambian según el destinatario. En una cooperativa coexisten diferentes públicos (Directivos, integrantes de la Junta de Vigilancia, integrantes de comisiones, socios activos y no activos, personal gerencial, técnicos y funcionarios, etc.), que pueden justificar enfoques particulares según su rol o función.

Por otra parte también importa tener en cuenta el sentido de la estrategia que se busca implementar con el proceso de formación. Por ejemplo una federación de cooperativas podría hacer énfasis diferentes según:

- Si se trata de respaldar la gestión de cooperativas que están desarrollando emprendimientos prometedores o potenciales, entonces el criterio rector debería ser que participaran directivos de esas organizaciones.
- Otro criterio no territorial puede ser el de trabajar con un conjunto de cooperativas de rubros similares en la medida que eso puede facilitar la aplicabilidad y especificidad de las enseñanzas del curso.
- Si la idea es que el curso abarque cooperativas de diversos territorios (independientemente de lo que hacen o como lo hacen) entonces se debería hacer una selección en función de las diversas regiones donde la federación tiene presencia.
- Por el contrario puede ser válido también focalizar la acción de la capacitación en un determinado territorio o región por razones estratégicas de la Federación.
- Si la idea es tener “referentes” o “promotores” de la necesidad de formación en estas temáticas en las diferentes regiones de la Federación, el criterio de público amplio puede ser el predominante.

Cada estrategia pauta énfasis y contenidos diferenciales donde el público participante puede variar.

El Curso elaborado entre la UNAF, el Programa FIDA MERCOSUR y el CCU se planteó tener como público objetivo a directivos/as de cooperativas. Esto sin perjuicio de que los participantes tuvieran roles diferentes dentro de las cooperativas o la UNAF. Definir claramente el destinatario permitió orientar mejor los contenidos docentes y dispositivos metodológicos.

Por otra parte el Curso orientado a técnicos del INDAP si bien utilizaba buena parte de los contenidos y materiales para cooperativas, tenía un enfoque y énfasis distinto.

El técnico público tiene claramente un rol externo a la cooperativa. Rol que puede tener varios componentes a la vez: Facilitador/ promotor y de asistencia técnica pero también de control/ supervisión de cumplimiento de metas o compromisos de gestión vinculados a los programas que impulsan o ejecutan. No toma decisiones en la cooperativa, eventualmente su función es de apoyo a la toma de decisiones.

Se asumía que por la historia institucional del INDAP, los técnicos participantes del curso tenían sus fortalezas en los aspectos productivos y/o en gestión económica predial.

El énfasis del curso debería ser brindarles algunos instrumentos de análisis de las cooperativas para una correcta aplicación de los instrumentos de la política pública que manejan.

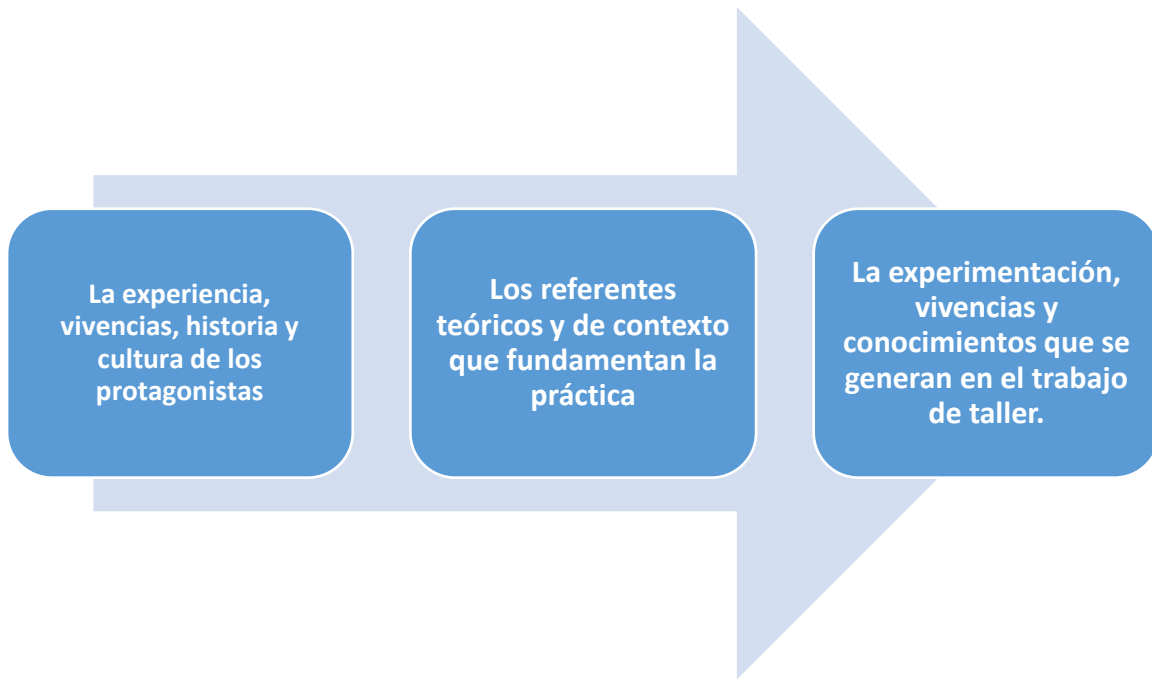
II.4. El enfoque metodológico y los criterios de organización de los cursos

La gestión cooperativa requiere no solamente la incorporación de nuevos saberes y capacidades en sus socios sino que implica asimismo un profundo cambio en la cultura productiva tanto a nivel individual como colectivo.

Dichos cambios conllevan por tanto a la ruptura de patrones culturales fuertemente arraigados en el colectivo social y de cada uno de sus integrantes en torno a la forma de ver y hacer la empresa y la paulatina incorporación de nuevas formas de concebir y gestionar el emprendimiento.

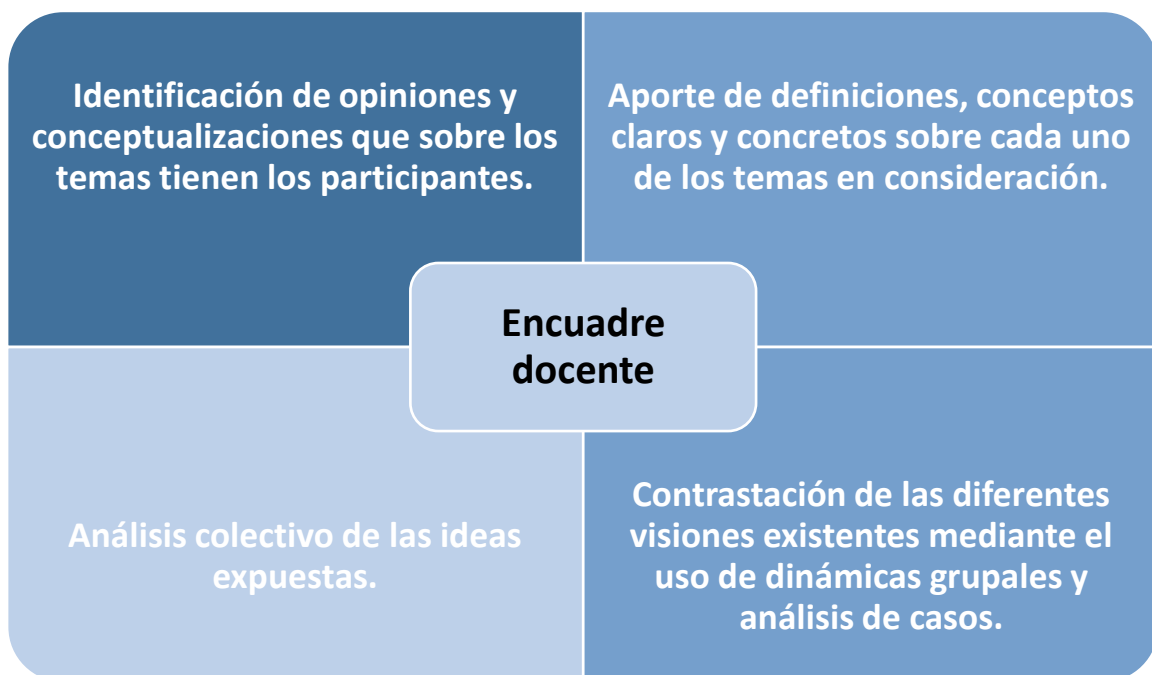
En función de ello, consideramos que la propuesta formativa debe –sin eludir las imprescindibles instancias de acercamiento a los nuevos conocimientos requeridos- privilegiar la metodología participativa que posibilite el intercambio y debate de los profundos desafíos que conlleva la conducción cooperativa.

Se asume la metodología de taller como la más idónea para considerar un programa de formación cooperativo. Esto es la conjunción de tres vertientes de aportación de conocimientos que se retroalimentan mutuamente a saber:



Las intervenciones de integrantes del grupo pueden transmitir interés por la temática o resistencias a su abordaje, y en tal sentido es importante considerar que éstas dan cuenta del proceso que el grupo va tejiendo en relación a la misma.

El encuadre docente se nutre de cuatro vertientes:



Los cursos diseñados para la Escuela de Cooperativismo de la UNAF pueden ser considerados de carácter introductorio a las temáticas (es decir que forman parte de un nivel básico en gestión cooperativa). Desde este punto de vista si bien los módulos contemplan razonablemente bien los elementos básicos, el alcance de los mismos está relativamente focalizado a la finalidad principal transversal del curso. Por ejemplo: hacer énfasis en la concreción de servicios o planes de negocios de la cooperativa o hacer énfasis en los procesos de toma de decisiones y transparencia de la cooperativa.

Esto entre otras cosas puede determinar la extensión relativa de cada módulo. Por ejemplo: a priori se buscó destinar más horas a los aspectos de gestión económica (desde la perspectiva de la gestión asociativa) que a los aspectos formales de lo asociativo.

Si bien la división en bloques atiende a la mejor forma de organización del curso en función de las posibilidades de los participantes, se debe compatibilizar la coherencia del dictado del módulo con las horas efectivas posibles de curso (no más de 6 horas por día que supone una jornada de 8 a 9 horas) y los días disponibles por bloque.

II.5. El Estudio de Casos: ¿Por qué resulta útil esta metodología?

Un caso es la descripción objetiva de una situación administrativa u organizacional, real y problemática que requiere la adopción de una o varias decisiones en medio de un contexto ambiental, todo lo cual proporcionan información para el planeamiento y análisis de alternativas de solución.

Es un método pensado para desarrollar habilidades para la toma de decisiones. Desde este punto de vista es que es una metodología adecuada al tipo de curso que se plantea.

También la metodología de casos es utilizada como método de investigación en el área de las ciencias económicas, especialmente para analizar procesos de desarrollo de estrategias y toma de decisiones en empresas. Es uno de los métodos más utilizados para analizar el desempeño o las estrategias de cooperativas.

Existen diferentes posibilidades de uso de la metodología de casos. Una premisa es que la elaboración y utilización de un determinado tipo de caso debe guardar coherencia con el proceso de aprendizaje planteado en el curso. Por ejemplo:

- Una alternativa es seleccionar los casos según los módulos sustantivos de los cursos. Uno para apoyar los conceptos de gestión social, otro para la gestión económica y otro para la formulación de las estrategias y proyección. Esta opción condiciona claramente los criterios de selección de las cooperativas o experiencias que se constituirían en un caso.
- Otra alternativa es pensar en casos que abarquen el desempeño global de una cooperativa o la adopción de una estrategia distintiva en un contexto determinado. Si esta es la opción los casos deberían ser analizados al finalizar el curso, luego de que los participantes tienen todos los elementos para hacerlo. El criterio de selección debería ser más “sistémico” en el sentido que aportan también para ilustrar/ ejemplificar posibles nuevas estrategias.

La mayoría de los casos utilizados en los cursos de la UNAF son casos elaborados a partir de situaciones reales (en organizaciones chilenas o del Uruguay u otro país de la región) y de ahí su valor como instrumento de aprendizaje.

III. Principales características de los Cursos elaborados

III. 1. Curso orientado para cuadros directivos de la UNAF

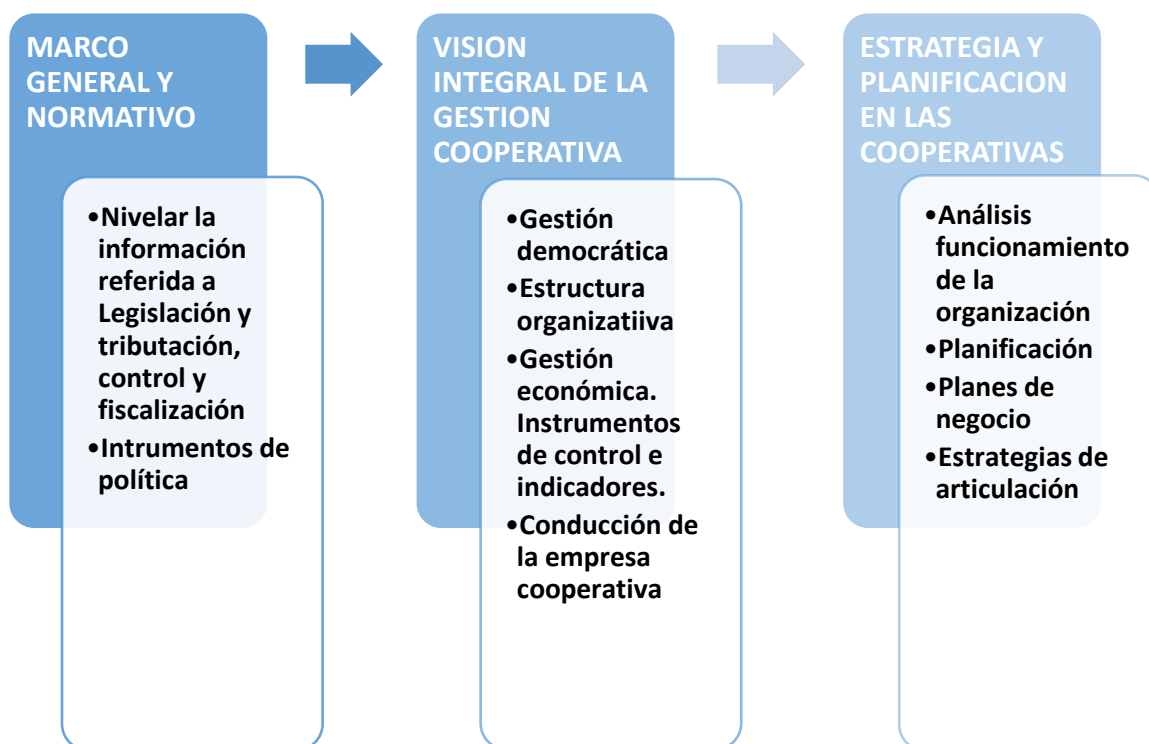
a) Perfil aspirado de egresado del curso

- Contarán con conocimientos que faciliten el posicionamiento de los cuadros directivos ante los principales desafíos organizacionales y de gestión cooperativa.
- Sabrán analizar la situación de las organizaciones de productores e identificar posibles líneas de trabajo desde su rol/función.
- Conocerán un conjunto de instrumentos metodológicos y manejarán pautas para realizar una adecuada gestión de su cooperativa como empresa con fines económicos y como organización social.
- Dispondrán de nuevos de instrumentos para la toma de decisiones.

Nota: Énfasis del curso en aspectos medulares para la concreción de servicios o planes de negocios de la cooperativa y en los procesos de toma de decisiones y transparencia de la cooperativa.

b) Estructura del Curso

Más allá de la combinación de los temas del curso (que ha variado), se puede dividir en tres grandes bloques



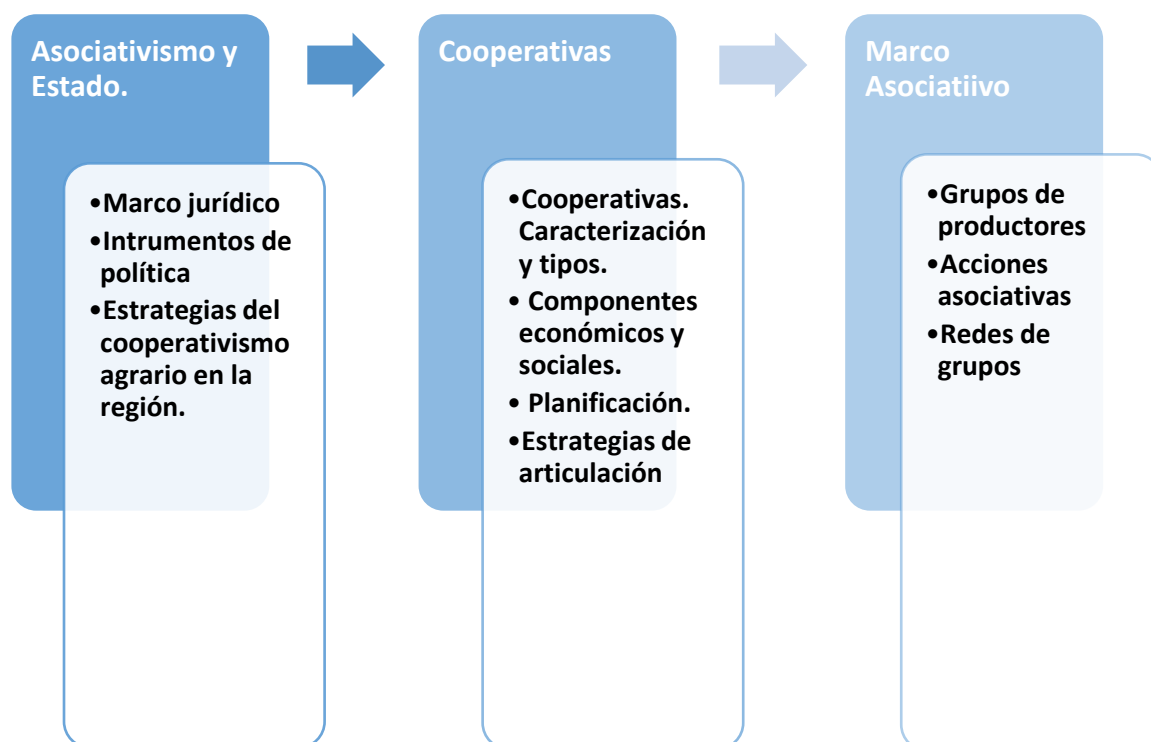
Nota: Organizado por la UNAF, ambas ediciones del Curso tuvieron una instancia de visitas a experiencias cooperativas referentes.

III. 2. Curso orientado a técnicos del INDAP

a) Perfil aspirado de egresado del curso

- Contarán con elementos teóricos y metodológicos que les permitan analizar la situación de las organizaciones de productores e identificar posibles líneas de trabajo desde su rol/función.
- Conocerán un conjunto de instrumentos metodológicos y de manejo de pautas para su combinación, que le permitan desarrollar un trabajo efectivo en la promoción y apoyo de los actores locales y de las organizaciones.
- Dispondrán de pautas de trabajo para identificar y promocionar posibles articulaciones entre organizaciones de productores.
- Tendrán la capacidad de vincular las necesidades del medio y sus organizaciones con las ofertas y oportunidades que brinda el Estado u otros actores.

b) Estructura del Curso



Nota: Estructura general de Cursos dados en INDAP Central. UNAF ha desarrollado cursos para técnicos en regionales.

III. 3. Materiales de apoyo: Una posible asignación de su uso según el tema

Los materiales utilizados de apoyo se pueden dividir en dos tipos:

- **Materiales vinculados a la estructura del Curso:** Suelen ser más cortos y están estrechamente relacionados al Curso y su dictado. Su finalidad principal es darle un respaldo a los participantes sobre lo que se trata en el Curso.
- **Materiales o Bibliografía de Apoyo:** No forma parte del dictado del curso sino más bien busca ampliar la información sobre los temas que se tratan en el mismo.

Para los Cursos de UNAF se elaboraron materiales de apoyo que respaldan su dinámica y se incluyeron publicaciones o trabajos de referencia para los que quisieran profundizar sobre alguna temática en particular.

A continuación se presenta una lista de los materiales elaborados disponibles y una asignación preliminar de su uso según el tema:

Temas	Materiales de apoyo
Principios Cooperativos y Aspectos Legales	1. Principios Cooperativos y Aspectos Legales 2. Materiales DAES y UNAF
Aspectos doctrinales y estratégicos del cooperativismo agrario moderno.	3. Estrategias del cooperativismo agrario ante los desafíos de los cambios del entorno. 4. Un ejemplo de articulación cooperativa: Análisis del “Grupo Trigo” de Uruguay.
Gestión económica, administrativa y social de las cooperativas	5. Marco Asociativo 6. Visión Integral de la gestión cooperativa. 7. Guías de Análisis de cooperativas 8. Pauta para presentación de Cooperativa El Quillay.
Proceso de planificación y toma de decisiones	9. Cooperativas 10. Estudio de Caso: COOPIHUE – Cooperativa Llanquihue. 11. Pauta de presentación Cooperativa AGRONUEZ
Planes de Negocios	12. Estudio de caso Cooperativa “EL CAHUEN”. 13. Pauta presentación Sociedad Agrícola “Cinco Valles”.
Trabajo en grupo Emprendimientos en común Redes de grupos	14. El trabajo en grupos 15. Redes de grupos y Organizaciones de base 16. Ejercicio: Venta de productos en común (Grupo “El Tucán”) 17. Caso: Campo de Recría “El Sauzal”. 18. Caso: Grupo Rincón del Chino. 19. Documentos de Trabajo vinculados al uso de maquinaria colectiva 20. Caso: Cooperativa La Segunda de Guaycurú



Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

Puesta en marcha de
ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA