

gestión cooperativa para el desarrollo de la economía social

Idelcoop hacia un nuevo destino: las entidades de la economía social

Como ya se ha expresado en este número especial de la Revista 30 Aniversario, Idelcoop es un centro de educación cooperativa que nació estrechamente vinculado al cooperativismo de crédito, creado por el IMFC, con fin específico: capacitar y brindar asistencia técnica a las cooperativas de crédito, las llamadas cajas de crédito cooperativas, luego a los bancos cooperativos vinculados al IMFC. Hoy nuestro principal programa que recoge y sintetiza esta trayectoria es el Banco Credicoop CL.

Como resultado de la política financiera concentradora y transnacionalizadora de los últimos años, el IMFC debió enfrentar una realidad que lo encontró con un cooperativismo de crédito sintetizado en el banco Credicoop CL. En ese marco, el IMFC, en función de su misión, comenzó allá por 1997, una “etapa refundadora”.

Idelcoop, que venía aquilatando una larga experiencia en educación, capacitación y asistencia técnica orientada a las cooperativas del sector de crédito, decidió impulsar una nueva estrategia de apertura con el propósito de acercarse a otras entidades cooperativas.

El desafío era grande, nuestra experiencia se circunscribía al movimiento de crédito nucleado al IMFC, de dimensiones acotadas, que reconocía una historia, una tradición, una cultura en común, delimitada a un universo bastante homogéneo. Debíamos encontrar las formas, los canales específicos que nos permitieran adecuar nuestra rica experiencia y ponerla al servicio de la diversidad de cooperativas de todas las ramas que se extendían a lo largo de nuestro país.

Contábamos a nuestro favor con la certeza de la calidad y experiencia de nuestro equipo docente y con la convicción que salíamos al encuentro de una necesidad que se extendía a todo el universo cooperativo en un contexto adverso para el desarrollo de la economía social.

Nuestra Visión del Contexto

Nuestra actividad debía desarrollarse en un contexto complejo, que era resultado de la combinación de las regresivas políticas oficiales, principalmente en la década del 90 en materia de “reforma del Estado” y la tradición de buena parte de las cooperativas, especialmente las de servicios públicos que habían transitado su vida con una concepción de complementariedad entre la propia labor y el Estado.

La orientación al mercado de las políticas de Estado, materializado en las privatizaciones de las empresas públicas había modificado el escenario para el desarrollo de las entidades de la economía social. Las cooperativas basaban su experiencia en una concepción de sector socio económico no lucrativo, donde el sector público y las cooperativas coexistían con otros ámbitos de la economía social. La realidad agredía ese desarrollo histórico, prácticamente centenario y por lo tanto afectaba a la cultura de las organizaciones. Es más, algunas cooperativas pensaron que en la ola privatizadora podían recibir beneficios, en tanto entidades no estatales. El tiempo demostró que el negocio privatizado ni siquiera incluía a franjas de capital local, con insuficiente acumulación para enfrentar la competencia a que se sometían diversas ramas de la economía.

Se abrió así una nueva etapa en las cooperativas. Había que adaptarse o sucumbir. Algunos interpretaron la adaptación como adecuación a las nuevas normas hegemónicas y en la pretensión de internalizar el discurso oficial sufrieron en el desarrollo las mismas consecuencias que soportó el conjunto de la economía local, pequeña y mediana, orientada principalmente al mercado interno. Otros interpretaron que la adaptación pasaba por recrear a las propias cooperativas, tanto desde el punto de vista económico, de los negocios propiamente dichos, como de la tarea institucional. Ambas cuestiones suponían desafíos, que siempre estaban vinculados a una mayor comunicación de los dirigentes de esas entidades con la masa de asociados, para generar un proceso creciente de participación, no siempre logrado y de ese modo integrar mayor volumen de asociados a la gestión de un proceso económico que ahora no contaba con la sociedad de las políticas públicas, es más, había que remar contra la corriente.

Es cierto que muchas cooperativas, en cualquiera de las dos variantes antes mencionadas, estaban concentradas en el desarrollo empresarial. Partían del presupuesto correcto que alude al sostenimiento de la empresa para sustentar un proyecto institucional, pero en el camino relegaban el proyecto de gestión participativa para el logro integral de los objetivos solidarios. Preocupadas por cómo adaptarse al sistema a cualquier precio en busca de rentabilidad, quedaba el desarrollo social de la cooperativa subsumido a una retórica discursiva, autocoplacien-

te divorciada totalmente de la gestión cotidiana, gestión que en la mayoría de los casos no se diferencia de las empresas lucrativas y en otros por el contrario, se mimetizan con ciertas prácticas ineficientes y burocráticas de la gestión estatal, que la alejan de la comunidad.

¿Cómo superar estas dificultades y avanzar en una gestión específicamente cooperativa que concilie democracia y eficiencia? Que abra canales de participación con la comunidad. ¿Cómo multiplicar este modelo de gestión cooperativa en la práctica concreta de miles de cooperativas en el país? ¿Cómo avanzar en una práctica económica-social alternativa desde las cooperativas y las organizaciones de la economía social? Esos eran los interrogantes que nos formulamos en Idelcoop para intentar establecer las hipótesis de trabajo y un plan concreto para abordar a un conjunto de cooperativas que se acercaban a nosotros en busca de educación y capacitación cooperativa.

No se trataba de una respuesta pedagógica, sino de proyectar una concepción integral con el propio movimiento cooperativo y en él coexistían, casi puede decirse en todas y cada una de las entidades, las distintas corrientes y expectativas antes sugeridas. Asumimos el desafío y a un lustro de iniciado ya tenemos un balance para presentar.

El porqué y para qué. Nuestra propuesta educativa

Un poco de historia. Los Encuentros Nacionales

En noviembre de 1997, Idelcoop convocó a un primer encuentro de cooperativas, orientado a entidades de primer grado. Los objetivos planteados fueron analizar conjuntamente la realidad de las cooperativas y detectar cuáles eran los problemas y necesidades comunes a los que se enfrentaban, para ofrecer una respuesta desde la capacitación y la asistencia técnica.

Como resoluciones de ese encuentro, las cooperativas participantes manifestaron la voluntad de seguir trabajando juntas y hacer extensiva esta propuesta a otras instituciones ligadas a la economía solidaria, ya que aparecía como necesidad seguir reuniéndose para favorecer la integración con el fin de reflexionar sobre problemas comunes y buscar soluciones compartidas aprovechando las diferentes experiencias que cada una de las cooperativas poseía.

Durante el año 1998, con la activa participación de Idelcoop como Entidad organizadora, se realizaron cuatro encuentros nacionales donde se trataron temas

sugeridos por las mismas cooperativas participantes, a partir de las necesidades que aparecían desde la propia operatoria que cada una realizaba. Entre los temas propuestos figuraban: “Análisis y evaluación de proyectos”, “Balance Social”, “Capitalización de las Cooperativas”. Cada uno de estos temas fueron considerados como algunas de las herramientas a utilizar para que contribuyan a mejorar la calidad de la gestión.

Encuentros Regionales. Hacia la conformación de una red

Las cooperativas participantes de estos encuentros, poco a poco, a medida que se desarrollaba el proceso, iban conformando una red de reflexión y análisis sobre sus prácticas y la posibilidad de implementar cambios que mejoraran su gestión. No obstante, aparecía la necesidad de consolidar aún más la red que se estaba formando. Se decidió realizar entonces, además de los encuentros nacionales, comenzar con encuentros regionales de cooperativas donde se discutiera la problemática de cada región a partir del impacto producido por la aplicación de políticas neoliberales en el ámbito nacional. Continuando con esta línea de trabajo, posteriormente se realizó un quinto encuentro nacional durante el primer semestre del año 1999.¹

En este marco, en tanto espacio de reflexión compartido y toma de decisiones conjuntas, llegamos al sexto encuentro, donde las cooperativas reafirmaron la necesidad de fortalecer la red, planteándose como uno de los objetivos a lograr, considerando su condición de entidades de economía solidaria, la posibilidad de recibir capacitación y asistencia técnica pero sin perder de vista su identidad cooperativa. Con esto lo que se pretendió fue que las cooperativas asumieran el desafío de reconocerse como sujetos que tienen una enorme potencialidad intrínseca, teniendo en cuenta los principios y valores que sustentan su identidad, y además a partir de su propia práctica para construir, junto a empresas Pymes y demás actores de la economía social, un sector dinámico, dentro de la economía nacional.

“Las Cooperativas aprenden de las cooperativas”

Desde esta perspectiva Idelcoop propuso la realización de una serie de talleres, en donde participarían cooperativas que compartan una misma región geográfica, en base a la aplicación de una metodología pedagógica donde se ponía de relieve la propia experiencia y trayectoria de cada una de las cooperativas participantes. El proyecto fue llamado “Las Cooperativas Aprenden de las Cooperati-

(1) En “Teoría y Práctica del desarrollo regional”, *Revista de Idelcoop* N° 128, pág.404.

vas”. Si bien resultaba algo inédito en cuanto a la forma de llevar adelante un proceso de capacitación, el desafío fue aceptado por un conjunto de siete cooperativas ubicadas en las cercanías de la localidad de Las Varillas, en la Pcia. de Córdoba, todas vinculadas esencialmente a la distribución de energía eléctrica en poblaciones chicas y medianas.

Las metodología de este programa era netamente participativa. El objetivo principal era generar espacios de análisis y reflexión de los participantes (las cooperativas) sobre el contexto y las propias prácticas en interacción con él. El programa tenía una dinámica muy activa. Cada tres semanas el grupo se reunía en alguna de las localidades donde se ubicaba cada cooperativa y, en forma secuencial, los representantes de una de las siete cooperativas, contaba al grupo la realidad por la cual estaban atravesando en términos de Fortalezas y Debilidades. Para ello debían comentar con cierto detalle, todos los aspectos vinculados a su operatoria, a su labor institucional y la forma organizacional que prevalecía. A medida que avanzaba en su relato, los demás podían hacer preguntas a fin de ampliar la calidad de la información. El objetivo era que en base a lo escuchado, se debía elaborar posteriormente un diagnóstico y a su vez proponer posibles pautas de acción que pudieran contrarrestar las debilidades y aumentar las fortalezas. Para ello cada uno debía tomar en cuenta su propia experiencia y compartirla con los demás dentro de un proceso de reflexión conjunta. De a poco se iba construyendo colectivamente un cuerpo de conocimientos que cada uno luego aplicaba a su propia cooperativa.

Esta experiencia duró aproximadamente siete meses. La experiencia contribuyó a la construcción de nuevos saberes y a una nueva práctica solidaria. A su vez, posibilitó la consolidación de interacción vincular dentro de un proceso de integración regional.

“Yo creo que ha sido muy fructífero lo que se ha logrado con *“Las cooperativas aprenden de las cooperativas”*. cada uno de nosotros, pudo plantear los distintos problemas que tenemos en nuestras cooperativas, y juntos fuimos superando muchas dificultades. Con esto se le dio la oportunidad de expresarse a gente que nunca lo había hecho y que, entonces, había estado subestimada su propia capacidad.”²

(2) Adermo Brochero, Presidente de la Cooperativa de Energía Eléctrica y otros Servicios Públicos de Las Varillas Ltda., en *“Experiencia de Cooperativas”*, *Revista de Idelcoop* N°131, pág.85.

El papel del Estado y el desarrollo de políticas públicas. El Crédito Fiscal: una herramienta para el mejoramiento de la gestión cooperativa

Si bien la estrategia se inició como propia de las entidades cooperativas, en el proceso de su desarrollo aparecieron políticas activas del Estado hacia las pequeñas y medianas empresas, concepto que se hizo extensivo a las cooperativas.

Idelcoop como centro de educación, capacitación y asistencia técnica a cooperativas, consideró necesario y oportuno la difusión del régimen de crédito fiscal entre las cooperativas. El régimen de crédito fiscal aparecía como una posibilidad para que las cooperativas pudieran acceder a planes de capacitación y asistencia técnica que contribuyan integralmente al fortalecimiento de su gestión empresarial e institucional. Desde el año 1999, Idelcoop, viene promoviendo y desarrollando planes de capacitación relacionados con el régimen de Crédito Fiscal de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME).

Idelcoop, en tanto unidad capacitadora, elabora y diseña a medida el proyecto de capacitación para la cooperativa o para el grupo de cooperativas que aspiren a participar de estos planes. De igual modo, se hace cargo del armado del proyecto, con toda la documentación pertinente para su presentación. Mediante la implementación de estos planes, las cooperativas pudieron capacitar a Dirigentes de sus Consejos de Administración, funcionarios y personal tanto en conocimientos técnicos específicos vinculados a la optimización de la operatoria cotidiana como al planeamiento estratégico de la cooperativa desde una perspectiva que considera al modelo de gestión cooperativa como un modelo diferenciado.

El programa de Crédito Fiscal. Qué es y cómo funciona

Básicamente, el régimen crédito fiscal consiste en un beneficio impositivo destinado a promover el desarrollo de las PyMES, entre las que se cuentan a las cooperativas, que inviertan en la capacitación de sus recursos humanos. Su instrumentación se concreta a través del otorgamiento de un certificado de Crédito Fiscal endosable y sin vencimiento que permite cancelar tributos nacionales dependientes del AFIP, como IVA y ganancias, equivalente a la suma gastada por la empresa en capacitación.³

Su objetivo es fortalecer a las PyMES, (particularmente, para nosotros las cooperativas), para que puedan mejorar su relación competitiva respecto de su entorno, basado en el análisis de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del sector y de la empresa.

(3) En "Teoría y Práctica del desarrollo regional", *Revista de Idelcoop* N° 128, pág.410-412.

El crédito fiscal que le corresponde a las diferentes PyMES surge de la aplicación de un porcentaje sobre la masa salarial que tiene la empresa. En el caso de las cooperativas de trabajo, se toma en consideración los adelantos de los excedentes que se le otorga a quienes cumplen funciones operativas. Para determinar el monto del crédito que otorga la SEPyME, se calcula el 8% sobre la masa salarial bruta del año anterior a la presentación del proyecto⁴.

Sobre esta base la SEPyME establece límites máximos para el otorgamiento de los créditos fiscales, a partir de las características del proyecto presentado. Para ello establece cuatro modalidades posibles.

MODALIDAD A

- Cesión del crédito fiscal de una gran empresa o de una PyME a favor de otras PyMES que se propongan desarrollar una iniciativa asociativa. Esto es, un grupo de empresas que se asocian -o que presentan potencial asociativo- para poner en marcha algún emprendimiento dentro de la región donde están ubicadas. En esta modalidad se propiciarán proyectos de desarrollo regional. Deberán ser como mínimo 10 las empresas que conforman el grupo asociativo. El máximo del crédito⁵ que otorga la SEPyME para esta modalidad es de \$ 48.000.- por proyecto.

MODALIDAD B

- En este caso también es cesión del crédito fiscal de una gran empresa o de una PyME a favor de un grupo de PyMES para lograr un mejoramiento en el proceso de articulación productiva y/o para fortalecer la cadena de valor. Sería un grupo de empresas PyMES que tengan como objetivo fortalecer y/o modificar su articulación productiva. Pueden ser proveedores o clientes de la Cedente o un grupo de PyMES que se encuentran en proceso de implementación de sistemas tecnológicos con el objetivo de adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.
- En este caso el máximo de crédito fiscal que otorga la SEPyME por proyecto es de \$ 120.000.- De cualquier manera el monto del crédito fiscal surge de multiplicar la cantidad de empresas que participarían del proyecto por \$ 12.000.-

(4) Por ejemplo, si la suma de todos los sueldos brutos pagados durante un año fuera \$ 300.000.- el 8% de esta cifra es \$ 24.000.- Este sería el monto del crédito fiscal.

(5) Cuando se habla de “monto máximo de crédito fiscal”, significa lo siguiente: supongamos una empresa que tenga una masa salarial bruta anual de \$ 700.000.-. En este caso el 8% de esa suma es \$ 56.000.-, pero si presenta un proyecto bajo la modalidad D, individual, lo máximo que le otorgan es \$ 24.000.-. Lo mismo cuando varias empresas presentan un proyecto asociativo. Le van a dar \$ 48.000.- como máximo, aunque la suma de los 8% de todas las empresas que forman el grupo asociativo, sea un monto mayor.

MODALIDAD C

- Esta modalidad está dirigida a empresas en situación de crisis y por lo tanto el proyecto de capacitación tiene que servir para superar o revertir esa situación.
- Menciona la resolución que se trata de empresas que presentan un acuerdo de concurso preventivo homologado menor a tres años de antigüedad.
- El monto máximo de crédito fiscal para esta modalidad es de \$ 24.000.- por proyecto.

MODALIDAD D

- Está dirigida a aquellas empresas que en forma individual o asociativa presenten proyectos de capacitación para mejorar su nivel de eficiencia.
- En el caso de proyectos asociativos, pueden ser varias empresas que se presentan en forma conjunta y que se localizan en una misma región, con un solo proyecto de capacitación en el cual todas participan.
- El monto máximo de crédito fiscal para proyectos que se presentan en forma individual es de \$ 24.000.- y de \$ 48.000.- cuando el proyecto es asociativo.

Nuestra experiencia en capacitación bajo régimen de Crédito fiscal (1999/2003)

Desde hace cuatro años venimos trabajando con distintas cooperativas que aceptaron nuestra propuesta, elaborándose para ello los respectivos proyectos que luego eran presentados ante la SEPyme.⁶

(6) En el año 1999 trabajamos con las siguientes entidades: Coop. de Servicios Eléctricos, Obras y Servicios Públicos, Asistenciales y Crédito, Vivienda y Consumo de Darregueira Ltda. (Bs. As.) , Coop. Ltda. de Obras Sanitarias y Servicios Anexos de Venado Tuerto (Santa Fe), Coop. de Obras y Servicios Públicos de Despeñaderos Ltda. (Córdoba).

En el año 2000, Coop. de Prov. de Electricidad, Obras y Servicios de Villa del Rosario Ltda., Coop. de Prov. de Servicios Públicos de Embalse Ltda., Coop. de Prov. de obras y Servicios Públicos, Viv. Y Crédito Ltda. de Marcos Juárez, Coop. de Servicios Eléctricos, Obras y Servicios Públicos, Asistenciales y Crédito, Vivienda y Consumo de Darragueira Ltda., Coop. de Electricidad de Bariloche Ltda., Cooperativa de Provisión de Obras, Servicios Públicos, Asistenciales, de Vivienda, Forestal de Margarita Ltda., Cooperativa de Servicios Públicos de Fátima Ltda.

En el año 2001 se presentaron proyectos con la Cooperativa de Energía Eléctrica y Otros Servicios Públicos de Las Varillas Ltda., Cooperativa de Agua Potable, Vivienda y Obras y Servicios Públicos de Malabrigo Ltda., Cooperativa de Electricidad, Obras y Servicios Públicos de Coronel Moldes Ltda., Cooperativa de Provisión de Electricidad y Servicios Públicos de Navarro Ltda., Cooperativa Eléctrica y de Tecnificación Agropecuaria Parada Robles – A. De la Cruz Ltda.

En el año 2002 nos presentamos en dos llamados, en el primero con la Cooperativa Integral de Provisión de Servicios Públicos, Vivienda y Consumo de Villa Carlos Paz Ltda., la Asociación Civil Movimiento Ocupantes e Inquilinos (MOI), Federación de cooperativas Agro-

En total fueron 23 los proyectos realizados hasta ahora con la participación de 64 cooperativas que llevaron a cabo procesos de capacitación mediante el uso del Crédito Fiscal.

Resulta interesante comentar algunas de las experiencias de cooperativas que a lo largo de estos años aplicaron planes de capacitación utilizando este recurso. De los 23 proyectos realizados, hemos seleccionado los siguientes casos: Cooperativa de Energía Eléctrica y otros Servicios Públicos de las Varillas Ltda, (provincia de Córdoba), Fecoagro (Pcia de San Juan), El Bolsón y el Maitén (Río Negro) y MOI Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En primer lugar la selección de la muestra pretende reflejar un sentido federal, ya que los proyectos elegidos están localizados en el centro, sur y este del país. En segundo lugar queremos mostrar la diversidad y heterogeneidad de los proyectos. Lo que ha constituido un desafío para nosotros, poder responder a demandas de capacitación tan diferentes, desde el productor minifundista de semillas de San Juan, al Dirigente, o empleado de la cooperativa de Servicios públicos de pequeñas poblaciones de Córdoba, o al sin techo de la ciudad de Buenos que lucha no sólo por la obtención de su vivienda sino por la defensa del hábitat en la Ciudad o la Cooperativa Telefónica de El Bolsón, que aspiraba a mejorar la eficiencia en su gestión para garantizar la calidad en la prestación del servicio en esa distante región geográfica.

Con respecto a la elección de la Cooperativa de las Varillas, queremos mencionarla especialmente porque fue el primer proyecto asociativo que fue presentado por Idelcoop ante Sepyme y que involucró a un conjunto de 8 cooperativas de sevicios públicos. En cuanto a Fecoagro, los destinatarios del proyecto eran 25 cooperativas de productores rurales, minifundistas de la provincia de San Juan. En cuanto al MOI, el proyecto constituyó para nosotros una experiencia cualitativamente diferente, ya que se trataba de trabajar con cooperativas pertenecientes a un movimiento social con reivindicaciones específicas más allá de las estrictamente cooperativas. En lo que respecta al proyecto de las cooperativas telefónicas de El Bolsón y El Maitén uno de los puntos claves sobre los que trabajamos y que

pecuarias de San Juan (3 Proyectos), Cooperativa de Obras y Servicios Públicos, Sociales y Vivienda El Bolsón Ltda., y en el segundo llamado con la Cooperativa de Provisión de Servicios Públicos y Consumo 16 de Octubre Ltda.

En el 2003 se presentan la continuación de los proyectos de la Asociación Civil Movimiento Ocupantes e Inquilinos (MOI) y Federación de cooperativas Agropecuarias de San Juan, como también con la la Cooperativa de Trabajadores Unidos de Trabajo Agropecuario de Campo de Herrera, ubicado en la Pcia. de Tucumán, ninguno de estos proyectos fueron aprobados por cuanto la Sepyme aún no se expidió sobre la totalidad de los proyectos presentados durante este año.

contribuyeron a un mejoramiento en su gestión fue la implementación de un tablero de comando para ser utilizado por el Consejo de Administración y también por las áreas operativas.

Cooperativa de Energía Eléctrica y otros Servicios Públicos de Las Varillas Ltda.

Con la Cooperativa de Energía Eléctrica y otros Servicios Públicos de Las Varillas hemos realizado un proyecto asociativo (el primero que desarrollamos bajo el régimen crédito fiscal) en el que también participaban ocho cooperativas⁷ más de la zona.

La intervención de Idelcoop comienza con la realización de un diagnóstico basado en la matriz FODA⁸, donde los temas desarrollados fueron:

Las **Fortalezas** que juegan a favor del desarrollo son: las cooperativas de servicios no sólo dan respuesta al aspecto económico del servicio en cuestión, sino también ponen un marcado acento en su responsabilidad social hacia la comunidad.

La forma cooperativa posibilita un intercambio permanente entre la organización y sus asociados. Desde el punto de vista financiero, en general, las cooperativas de la región tienen una sana situación. Las ocho cooperativas que conformaron el proyecto asociativo, se encuentran en un avanzado proceso de integración regional, luego de haber participado de la experiencia “Las Cooperativas Aprenden de las Cooperativas”. Además predominaba en ellas una buena visión de conjunto de la realidad regional y buena disposición para enfrentar los cambios.

Las **oportunidades** que se originan en las fortalezas son: diversificación de los servicios a partir de la detección de las necesidades de la comunidad donde están insertas; posibilidad de incorporación de nuevas tecnologías (fibra óptica)

(7) Cooperativa Eléctrica, Obras y Servicios Públicos de Arroyo Algodón Ltda., Cooperativa de Servicios Públicos, Crédito y Vivienda de San Antonio de Littin Ltda., Cooperativa Eléctrica de Servicios Públicos y Culturales de Chilibroste, Cooperativa de Luz y Fuerza “Pozo del Molle” Ltda., Cooperativa de Electricidad y Servicios Públicos “SIL-PE” Ltda., Cooperativa de Electricidad y Agua Tío Pujio Ltda., Cooperativa Eléctrica y Servicios Públicos Los Zorros Ltda.

(8) Análisis de la situación en función de una matriz que reconoce cuáles son los condicionamientos de una organización en cierto momento en tanto variables refuerzan su propia gestión denominada fortalezas, cuáles son las alternativas que pueden generar intervención positiva, denominadas oportunidades, cuáles son los propios y principales puntos críticos que exigen atención y prevención denominados debilidades y desde lo extenso de la organización, cuáles pueden ser las causas y efectos que atentan contra la sobrevivencia y crecimiento del organismo denominadas amenazas, en síntesis se trata de reconocer cuáles son las propias fortalezas, oportunidades que se abren y debilidades que hay que tener en cuenta con respecto al propio organismo y cómo prevenir y responder a las amenazas externas.

para mejorar los servicios ya prestados; ser agentes de desarrollo comunitario dentro de las respectivas comunidades articulándose con otras organizaciones sociales; afianzamiento de la articulación regional en las cooperativas y por ende de las economías regionales del Interior.

Las **debilidades** detectadas por el grupo de trabajo de Idelcoop fueron: estructuras organizacionales poco ágiles para responder a las demandas del entorno en tiempo y forma; la particular conformación de la dirigencia (Consejos Directivos que se renuevan periódicamente) dificulta el planeamiento estratégico a largo plazo; cultura de participación interna burocrática y rutinaria; fallas en la comunicaciones interna e institucional de las cooperativas; falta de actitudes proactivas para desarrollar nuevas tecnologías.

Amenazas: desregulación y privatización de la Empresa de Energía de la Provincia de Córdoba; incremento de la competencia; ausencia de leyes tutoras y de fomento y desarrollo para las economías sociales (Movimiento Cooperativo).

Teniendo en cuenta este diagnóstico se elaboró una estructura de programa con objetivos a cumplir en cada una de las alternativas:

- Desarrollar una mejora en la disposición personal hacia la atención al socio y usuario y hacia el desempeño de su función en general.
- A partir de la percepción de los rasgos turbulentos del ambiente de esta época que los participantes comprendan sus causas, la interacción de las variables endógenas y exógenas que afectan y sacuden a las organizaciones y se preparen para afrontar posibles crisis y procesos de cambios profundos.
- Incorporar en la organización nuevos conceptos sobre conducción y liderazgo que permita la instalación de un sistema integrado, distribuido, participativo, dinámico y cooperativo, con objetivos comunes.

Considerando cada una de las variables expuestas, se diseñó un proyecto de capacitación en el que se incluyó el dictado de una multivariedad de cursos dirigidos tanto a los dirigentes como a quienes formaban parte de la planta operativa. Cada uno de dichos cursos fueron desarrollados por docentes de Idelcoop, especialmente capacitados en la materia específica que dictaban, como también imbuidos de las particularidades que tienen las cooperativas en su condición de empresas de economía social.

En ese sentido algunos de los cursos dictados fueron los siguientes: Trabajo en Equipo, Planeamiento Operativo y Estratégico, Introducción al Marketing – Marketing Social, Atención al Público, Atendiendo Quejas y Reclamos, Conducción y Liderazgo, etc.

A modo de conclusión podemos decir que la implementación del Proyecto de Capacitación promovió la incorporación de nuevos conocimientos y la posibilidad de aplicarlos en la práctica concreta en cada organización, como también apuntaron a modificar actitudes y conductas tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia del accionar de las cooperativas. Además se trabajó especialmente en apuntalar aquellos aspectos vinculados a la identidad y pertenencia y la vinculación que cada una de las cooperativas tiene con el movimiento cooperativo en general.

Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan

Destacamos la realización de este proyecto por la cantidad de cooperativas involucradas.

La Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (Fecoagro), está integrada por 25 cooperativas⁹, de pequeños productores agropecuarios. Por sus vinculaciones con la filial del Banco Credicoop de esa ciudad, se relacionaron con Idelcoop con el propósito de llevar adelante planes de capacitación para sus cooperativas. Aprovechando la vigencia del régimen de crédito fiscal, Idelcoop ofreció a Fecoagro, la posibilidad de diseñar un proyecto a medida de sus necesidades bajo esta modalidad. Para materializar el proyecto se le solicitó al Banco Credicoop CL, la cesión de parte de su crédito fiscal (Modalidad A).

(9) Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Del Carmen Angaco” Ltda. Cooperativa Agropecuaria, Semillera, Forestal, Frutihortícola, de Provisión, Consumo, Transformación y Comercialización Valles Iglesias Ltda. Cooperativa Agropecuaria, Semillera y de Consumo “Las Tierritas” Ltda. Cooperativa Agropecuaria, Semillera, de Comercialización y Consumo “Las Tapias” Ltda. Cooperativa Agropecuaria, Semillera, de Comercialización y Consumo “Villicum” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario, de Artes y Oficios, Vivienda y Consumo “Nueva Esperanza” Ltda., Cooperativa Agrícola, de Producción, Transformación y Comercialización “Progreso” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Pie de Palo” Ltda., Cooperativa de Trabajo “Mercedario” Ltda., Cooperativa Agropecuaria “Amanecer” Ltda., Cooperativa Agropecuaria “Doña Alicia” Ltda., Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “Proinco” Ltda., Cooperativa de Trabajo “Manos Solidarias” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Isidro El Labrador” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “La Puntilla” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Del Este” Ltda., Cooperativa Agropecuaria del Sur “Agrosur” Ltda., Cooperativa Agropecuaria de Producción, Comercialización, Transformación y Consumo “Nuevos Horizontes” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario, Semillero y de Consumo “Del Norte” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario, Artes, Oficios y Consumo “Abril” Ltda., Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Marisol” Ltda., Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “Colonia Agrícola Niquivil” Ltda., Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “India Mariana” Ltda., Cooperativa Agropecuaria y Consumo “Los Tréboles” Ltda., Cooperativa Agropecuaria, Semillero y Consumo “21 de Septiembre” Ltda.

De allí surge la potencialidad del Régimen de Crédito Fiscal como herramienta de capacitación que contribuye al desarrollo y al mejoramiento de su capacidad empresarial para cooperativas con recursos, para lo cual pueden utilizar su propio crédito fiscal o para cooperativas con pocos recursos. En ese caso constituye un importante beneficio la cesión de crédito fiscal de otra empresa o cooperativa.

En sus orígenes, el propósito que animó su constitución, fue contribuir a mejorar la calidad de vida de un vasto número de pequeños productores sanjuaninos y sus familias, aprovechando las condiciones ecológicas de San Juan, que permiten diversificar la producción agrícola utilizando la tecnología disponible para la producción de semillas hortícolas y forrajeras y la elaboración de productos agroindustriales artesanales.

Actualmente, Fecoagro tiene a su cargo la comercialización de todos los productos que elaboran las cooperativas. De este modo, se facilita su realización en la forma más eficiente; concentrando la oferta y uniformando la calidad, lo que permite ofrecer volúmenes interesantes para compradores del país y del extranjero con miras a la exportación de semillas hortícolas y forrajeras. Por otra parte se encarga de la adquisición y distribución de insumos para disminuir los costos de producción; de la capacitación y educación de los asociados y dirigentes utilizando el 5% del fondo de educación cooperativa en forma eficiente para así poder dar trascendencia al sistema. Cuenta con un equipo administrativo eficiente que realiza todo tipo de gestiones, formulación de proyectos, acceso al crédito, inscripciones, entre otras; asesoramiento técnico; auditoría; y un uso racional de la maquinaria y equipos.

Teniendo en cuenta las características, objetivos y funciones de la organización se elaboró un proyecto cuyos objetivos principales apuntaban al fortalecimiento de cada emprendimiento productivo, como así también al fortalecimiento de la Federación. Entre ellos podemos mencionar:

- Diversificación de la producción agrícola, para ofrecer en forma conjunta una amplia gama de productos a través de producciones primarias, que se integran con alto valor agregado para acceder al mercado.
- Mejoramiento de la eficiencia productiva de los productores participantes adoptando tecnologías apropiadas a los sistemas de producción y organización.
- Generación de fuentes de trabajo rentables para el pequeño productor y su familia, incorporando actividades productivas para mujeres y jóvenes e incrementando su ingreso familiar.
- Establecimiento de mecanismos para lograr la participación activa de los productores en la comercialización de su propia producción.

-
- Desarrollo de una oferta apta contra el monocultivo vitivinícola y del monocultivo en general.
 - Ocupación permanente del obrero rural y su familia, en una tarea por él conocida, y que, con la capacitación formal, obtendría una especialización de alto valor.

Por lo tanto los **contenidos** del proyecto de capacitación, tuvieron que ver, por ejemplo, con la implementación de técnicas de producción, supervisión de cultivos, educación y formación cooperativa, capacitación específica para dirigentes, administración cooperativa, economía general de la cooperativa, herramientas concretas de gestión, entre otras.

Con un total de 51 cursos desarrollados en 1029 horas a lo largo de un año y con 10 docentes de Idelcoop distribuidos en la región del proyecto, se cumplieron las metas propuestas al inicio de la capacitación y resta desarrollar una evaluación integral con todos los participantes del proyecto para considerar los niveles de asimilación y utilización en la práctica cotidiana de los contenidos involucrados en la capacitación.

Movimiento de Ocupantes e Inquilinos

La realización de este proyecto de capacitación bajo régimen de crédito fiscal que desarrollamos a continuación, constituyó para nosotros una experiencia cualitativamente diferente, ya que se trataba de trabajar con cooperativas pertenecientes a un movimiento social con reivindicaciones específicas más allá de las estrictamente cooperativas. Se nos imponía por delante un gran desafío.

El Movimiento de Ocupantes e inquilinos (MOI), formado en los últimos años del siglo XX en Argentina con el objetivo de enfrentar la crisis vinculada con la falta de vivienda. Sus miembros provienen de la clase trabajadora y recurrieron a prácticas autogestionarias para comenzar a solucionar parte de estos problemas. Entendiendo por autogestión la capacidad de las organizaciones populares de participar y decidir en todas las fases de la política pública vinculada a la vivienda y, en particular, en la fase de ejecución, efectuando la administración directa de los recursos por la población organizada y capacitada.

Estos emprendimientos, formados en cooperativas, a lo largo de su historia debieron pasar por un proceso que reconoce dos etapas: una primera denominada “Construcción sin ladrillos” que hace a la conformación, consolidación y concientización del grupo pre-cooperativo, y luego la segunda etapa, denominada “Construcción con ladrillos”, que tiene como objetivo el desarrollo de la capacidad de transformar esos edificios de propiedad cooperativa en conjuntos de viviendas

dignas y adecuadas a las necesidades de las familias. Se trata, a través de la construcción por autogestión cooperativa, de fortalecer la capacidad de administrar en forma directa los recursos públicos.

Por una parte, supone el diseño de proyectos adecuados a la escala y demandas que emergen de las necesidades específicas del contexto local, a través de la participación de los beneficiarios involucrados y las autoridades de gobierno. Por otra parte, induce al desarrollo de las capacidades para la correcta materialización de los proyectos, tanto a nivel profesional como de generación y recuperación de calificaciones en la fuerza de trabajo requerida que es, al mismo tiempo, parte del segmento de la población en situación habitacional crítica.

La capacitación constituye un insumo clave en ambas etapas, ya que permite visualizar las potencialidades de la estructura cooperativa, no solo para la generación a bajos costos de viviendas para los cooperativistas, sino también en función de la promoción de otros emprendimientos vinculados, como potencial generador de empleo y de sustentabilidad de la trama cooperativa. Por eso, desde Idelcoop, hemos desarrollado una serie de cursos, integrados en un proyecto sustentado por el Régimen crédito fiscal de la Sepyme.

El proyecto de capacitación presentado y aprobado por la SEPyme, comprendía un conjunto de cursos y tutorías sobre los siguientes ejes, identificados como dimensiones claves para el avance del emprendimiento:

- Fortalecimiento de la capacidad de gestión administrativo-contable de las cooperativas. Abarca aspectos vinculados con el funcionamiento regular de las cooperativas (Teoría y Práctica de la Cooperación, Rol del dirigente cooperativo, Herramientas de organización de la cooperativa, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, cursos básicos de computación) y aspectos específicos de la etapa de obra (organización de la cooperativa como empresa “constructora”, comisiones, componentes y relaciones del sistema cooperativo en obra).
- Desarrollo de legislación para la promoción del sistema cooperativo de autogestión, generación de empleo y calificaciones. Este eje se vincula con la formación ciudadana, la capacidad de gestión (identificación y capacidad de incidencia en los ámbitos de gobierno) y el fomento de la participación. Aborda el fomento de la autogestión cooperativa como generadora de empleo. En este sentido la capacitación propuesta se vinculaba con la planificación y desarrollo de micro emprendimientos asociados al sector de la construcción.
- Desarrollo Local. En este caso la capacitación apunta a identificar contenidos vinculados con el proceso de construcción de entramados de organizaciones barriales que articulen y consoliden un espacio de definición de demandas

barriales y transformación de las mismas en subprogramas vecinales. El desarrollo local, en esa perspectiva, parte de la idea de que las personas, la familia y la vida comunitaria no pueden concebirse en forma “sectorial” e independiente, sino como cadenas complejas de interacciones. Se plantea articular distintos actores para definir programas complejos y emprendimientos que respondan a necesidades barriales y de la trama organizativa vecinal.

La capacitación que fue brindada por Idelcoop jugó un papel fundamental que posibilitó consolidar las actitudes y competencias de los cooperativistas asociados, garantizando la visualización de todas las dimensiones comprometidas en el proceso y la identificación, planificación y desarrollo de los emprendimientos específicos que están incorporados.

Cooperativa de Obras y Servicios Públicos, Sociales y Vivienda “El Bolsón” Ltda. y Cooperativa de Provisión de Servicios Públicos, Vivienda y Consumo “El Maitén” Ltda.

La región donde se encuentran estas dos cooperativas, que se integraron en el proyecto asociativo que fuera presentado y luego aprobado por la SEPyME, se caracteriza por un lado, por la rigurosidad de su clima – principalmente en invierno – y por el otro, por lo escarpado de su terreno que hace que los caminos muchas veces tengan dificultades para ser transitados. Si bien estas dos características no tienen una relación directa con los servicios principales que brindan –generación y distribución de luz y telecomunicaciones en general– sí lo tienen en cuanto a la incidencia sobre la calidad de los mismos. Esto es, ante la eventualidad de cortes que den lugares a interrupciones de alguno de los servicios, la capacidad de tener instalado equipamiento y también una organización adecuada para solucionar en el menor tiempo posible los problemas que puedan presentarse.

Este primer diagnóstico determinó la necesidad de incorporar en el Proyecto de Capacitación realizado, criterios de planificación en lo administrativo operativo, formas específicas de organizar el trabajo y todo aquello otro que pueda mejorar sustancialmente la calidad actual de los servicios que brindan.

En sus inicios estas dos cooperativas se fueron desarrollando desde una situación bastante precaria, a partir de las necesidades de los habitantes de la región relacionadas con los servicios actuales, tratando de aportar aspectos materiales y operativos considerando las iniciativas que se podían generar en la comunidad.

Prevalecía el voluntarismo, la ayuda mutua, la solidaridad. A medida que la realidad se fue complejizando, ese voluntarismo inicial no fue suficiente. En parte

esta situación aún subsiste lo cual significa tener que enfrentarse a amenazas de todo tipo (financieras, económicas, técnicas, de gestión) sin tener la suficiente preparación como para que la gestión sea exitosa.

En definitiva los destinatarios finales de este proyecto de capacitación para lograr el mejoramiento en la gestión, tanto técnica como administrativa, eran los propios usuarios, lo socios de las cooperativas.

A lo largo del tiempo, estas dos instituciones, por su misma vocación social, fueron incorporando nuevos servicios: cobertura de seguros de vida, descuentos en farmacias y laboratorios, entre otros. Cada uno de estos servicios, lo mismo que los nuevos que en el futuro podrían incorporarse, requerían de un tratamiento específico a partir de las características propias del producto y de la población a la cual va dirigido cada servicio.

Si bien lo que imperaba en la cultura interna de las cooperativas era el esfuerzo mancomunado, la voluntad para solucionar los problemas que van apareciendo, esto, a veces, no resulta suficiente para el desarrollo de los sistemas de calidad.

Lo que se observó en el diagnóstico realizado es que en la medida que se fueran adicionando nuevos servicios sin que previamente se hiciera un análisis mas exhaustivo de la realidad y de las posibilidades que tienen las cooperativas, podían terminar en frustraciones o en todo caso en el mantenimiento de servicios ineficientes. Por todo ello era necesario elaborar un Plan de Capacitación que contemplara estas particularidades a fin de modificar aspectos organizacionales que tuvieran como objetivo incorporar criterios modernos de administración, que sin lugar a dudas beneficiaría a la comunidad ubicada en la región.

A través del proceso de capacitación que se llevó a cabo, cada una de las personas que se integran actualmente en la organización, recibieron conocimientos específicos relacionados tanto con la tarea que realiza cómo también en relación a su modo de integración con las otras personas que se vinculan a las diversas áreas de la cooperativa.

Uno de los puntos claves fue la implementación de un tablero de comando para ser utilizado por el Consejo de Administración y también por las áreas operativas. Consistió en una primer semana de trabajo en la que se efectuó un análisis de la entidad centrado en los conocimientos de los procesos operativos, los sistemas de información utilizados y los reportes e informes de uso habitual en la cooperativa. Así se definieron las bases de los tableros de control que se propusieron a la entidad.

Durante la segunda semana, en base a dicha información, se diseñaron en Microsoft Excel tableros de control para las áreas más importantes de la cooperativa. Algunos de dichos tableros son los siguientes: Facturación del mes total comparada con la del mes anterior, Indicadores de calidad del servicio, Indicador de utilización de aportes de capital, Indicadores que hacen a las variaciones en los consumos, Indicadores relacionados con la calidad de atención al público, etc.

En definitiva la realización del plan de capacitación tanto de los cursos como de las tutorías realizadas (asistencia técnica temática), posibilitó que las dos cooperativas en su conjunto pudieran adoptar nuevos criterios en todo lo que hace a la gestión que realizan, lo que dio como resultado un mejoramiento en su eficiencia en cuanto a la calidad de los servicios que brindan a sus asociados.

Principales conclusiones

Desde su identidad como institución ligada a la capacitación y a la asistencia técnica de cooperativas, Idelcoop viene desarrollando sus actividades desde hace treinta años, consustanciándose con la realidad que cada una de ellas debe enfrentar, a fin de poder brindar programas cuyas características respondan a esa realidad en particular: la capacitación y la asistencia técnica deben responder a las necesidades propias de cada organización.

La singularidad de la situación económica y social que atraviesa nuestro país constituye de por sí un verdadero desafío de subsistencia para quienes sostienen como premisa fundamental, no sólo desarrollarse como empresas eficientes sino también ver la necesidad de articularse con otros actores sociales presentes en sus comunidades, tratando de hacer efectivos los principios y valores que sostienen su identidad. De esta manera la mencionada eficiencia como empresa y la pertenencia a un movimiento social, que son los pilares fundamentales del modelo cooperativo, deben verse reflejados en el accionar de estas instituciones. No obstante, los paradigmas que el modelo actual instaló en la sociedad –complejidad, inestabilidad, incertidumbre-, pueden llegar a producir una actitud de reclusión de aquellos que integran el cuerpo directivo de las cooperativas, perdiendo de vista el objetivo que tienen de revisar creativamente y en forma permanente, la posibilidad de instalar en su organización, nuevas pautas de acción que posibiliten enfrentar en mejores condiciones las potenciales amenazas que pueden llegar a aparecer en un futuro casi inmediato.

La capacitación permanente, considerada por Idelcoop como premisa fundamental para el logro del crecimiento y desarrollo de las organizaciones cooperati-

vas, tema este que fuera abordado y acordado por el conjunto de las cooperativas que participaron de los encuentros organizados por nuestra Institución a partir del año 1997, se constituye como una herramienta efectiva para lograr que los objetivos que se plantea cada cooperativa, puedan ser efectivamente cumplimentados. Además de incorporar nuevos saberes aplicables a la realidad organizacional que tiene cada entidad, mediante la utilización de metodologías pedagógicas que favorecen el desarrollo de la participación, la reflexión conjunta y el análisis de las problemáticas a resolver, pueden modificar conductas y actitudes de aquellos que participan en los procesos de capacitación.

Es por ello que en los últimos años Idelcoop fue desarrollando programas que fueron armados a partir de la realización de un diagnóstico previo de toda la organización, atendiendo de esta manera las singularidades que tiene cada cooperativa. De esta manera los proyectos resultantes son hechos “a medida” y por lo tanto en el desarrollo de cada uno de los cursos se habla, se comenta y se toma como ejemplo para el análisis, las debilidades y fortalezas de esa cooperativa en particular.

Además Idelcoop investigó e incursionó en nuevas formas de financiación que las puso al servicio de las cooperativas en general, pudiendo aplicar así proyectos de muy diversa índole que indudablemente favorecieron el accionar de las mismas. Tal el caso del Crédito Fiscal.

Actualmente Idelcoop está llevando a cabo una serie de acciones tendientes a tomar contacto con otros organismos del Estado que puedan tener programas crediticios o de subsidios dirigidos a PyMEs (las cooperativas son consideradas con esa denominación) que permitan favorecer el crecimiento, desarrollo y afianzamiento de cada emprendimiento. La idea es que nuestra Institución, además de poder brindar a las cooperativas un amplio espectro de cursos relacionados con la operatoria, pueda brindar asesoramiento para el armado de proyectos a ser presentados en los diversos organismos del Estado que puedan otorgar estos beneficios especiales.

Por último queremos enfatizar las particularidades de Idelcoop como institución ligada al Movimiento Cooperativo en general. Estamos plenamente identificados con el ideario que se constituye en la identidad de este movimiento: poder ayudar a construir, sostener y desarrollar emprendimientos eficaces que sean vistos como un modelo alternativo de producción de bienes y servicios tendientes a satisfacer plenamente las necesidades de sus asociados. Además incidir para que este modelo, basado en la solidaridad, en la ayuda mutua, en la distribución equitativa de la riqueza, pueda ser aplicado en la sociedad en general, que permita establecer nuevas formas de relaciones sociales que favorezca la participación y el afianzamiento de una democracia diferente.