

# Deusto Estudios Cooperativos

Revista del Instituto de Estudios Cooperativos  
de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto

**N.º 21** (2023)

doi: <https://doi.org/10.18543/dec212023>

---

## **La educación cooperativa en Uruguay: de la dispersión a la articulación**

Cecilia Tenaglia y María Inés Vázquez

doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2677>

Recibido: 3 de noviembre de 2022 • Aceptado: 18 de enero de 2023 • Publicado en línea:  
febrero de 2023

### **Derechos de autor (©)**

La revista *Deusto Estudios Cooperativos* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

### **Copyright (©)**

The *Deusto Journal of Cooperative Studies* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

# La educación cooperativa en Uruguay: de la dispersión a la articulación

Cecilia Tenaglia<sup>1</sup> y María Inés Vázquez<sup>2</sup>

Facultad de Ciencias Económicas y Administración (FCEA) -  
Universidad de la República - URUGUAY  
ivazquezboasso@gmail.com

doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2677>

Recibido: 3 de noviembre de 2022

Aceptado: 18 de enero de 2023

Publicado en línea: febrero de 2023

---

**Sumario:** 1. Introducción.—2. Método.—3. Marco General: La educación y las cooperativas.—4. Hitos en la formación cooperativista en Uruguay.—5. Los inicios.—6. Historia y metodología de formación en formato de asistencia técnica.—7. Financiamiento de la formación.—8. Vínculos con la región.—9. Surgimiento de la Confederación en la salida de la dictadura: década de 1980.—10. La creación del INACOOP y sus desafíos.—11. Creación de los CEFIC e impacto de la normativa.—12. Herramientas para los cooperativistas y sus organizaciones.—13. Formación en cooperativismo hacia la sociedad a través del sistema educativo.—14. Cooperativas de educadores.—15. Formación de funcionarios estatales.—16. Conclusiones.

**Resumen:** Con una trayectoria de formación cooperativa a través de institutos privados y federaciones de más de 60 años, el cooperativismo uruguayo promueve e instala en 2008, a través de la Ley General de Cooperativas y la creación del INACOOP, los recursos necesarios para impulsarse.

Desde entonces la formación en cooperativismo, favorecida por el cofinanciamiento entre el estado y las cooperativas, y aprovechando el diálogo con la institucionalidad pública desde el Instituto, consolida acuerdos. El cooperativismo uruguayo cuenta con el sistema de formación técnico profesional estatal para la reconversión laboral de los cooperativistas, con el sistema educativo formal y la academia para expandir el conocimiento en la sociedad, y con el funcionariado estatal para insertar en sus procedimientos la legalidad cooperativa.

**Palabras clave:** cooperativas: educación, información, formación, articulación.

---

<sup>1</sup> Socióloga, Ms. Economía social y empresa cooperativa por Mondragón Unibertsitatea, Directora de Formación y Educación en INACOOP, Prof. invitada en el Posgrado Economía y Gestión para la Inclusión de FCEA, Universidad de la República.

<sup>2</sup> Contadora Pública, Licenciada en Administración, Ms. Economía social y empresa cooperativa por Mondragón Unibertsitatea, Mg. en Desarrollo Humano FLACSO Argentina, Profesora Agregada Departamento Ciencias de la Administración – FCEA - UDELAR. Coordinadora de Eje Cooperativismo del Diploma de Economía y Gestión para la Inclusión.

**Abstract:** Having a history of cooperative training through private institutes and federations of more than 60 years, the Uruguayan cooperative movement promotes and installs in 2008, through the General Law of Cooperatives and the creation of INACOOOP, the necessary resources to promote itself.

Since then, training in cooperativism movement, favored by co-financing between the state and cooperatives, and taking advantage of the dialogue with public institutions consolidates agreements. The uruguayan cooperativism counts with the state professional technical training system for the labor conversion of cooperative members, with the formal educational system and the academy to expand knowledge in society, and with state officials to insert cooperative legality into their procedures.

**Keywords:** cooperatives: information, training, education, articulation.

---

## 1. Introducción

Nos planteamos relatar la experiencia uruguaya en educación cooperativa en los diferentes ámbitos y niveles; tanto la que se encuentra dirigida a los cooperativistas como a la que tiene como objetivo la formación de los ciudadanos desde los diferentes niveles de la educación formal. A partir de esta descripción nos proponemos repensar cómo lo estamos haciendo y cuáles son los desafíos para construir cooperativas más eficaces y sostenibles desde una mirada de investigación-acción. Esperamos que el relato y conceptualización de nuestra experiencia contribuya a la reflexión sobre el valor de la educación y su aporte a un movimiento cooperativista más robusto.

Profundizar en lógicas cooperativas y avanzar hacia un cooperativismo más consciente es una de las claves para conseguir la sostenibilidad económica de las empresas cooperativas (Udaondo, Uriarte & Loyola: 2019). La educación es uno de los medios más importantes para aumentar esa consciencia como personas, y para generar contextos que permitan a las personas realizarse mientras aportan valor a un proyecto colectivo. Uruguay tiene una larga trayectoria de impulsar la educación en todos los niveles.

En este trabajo abordaremos cómo el cooperativismo se interesa progresivamente por la educación de sus miembros, y qué experiencias han surgido. Y por otra parte, cómo se inserta el conocimiento cooperativo a la educación formal como sistema societario, y viceversa, el acercamiento del sistema educativo al cooperativismo.

## 2. Método

En primer lugar, se consideró el avance en la sistematización sobre educación cooperativa en general y en particular en Uruguay, que ha sido realizada por académicos y expertos en el país y la región, y además se tomó como referencia la experiencia española y canadiense.

En el marco del presente estudio se realizaron una serie de entrevistas en profundidad a referentes en el tema. Se seleccionaron cuatro experiencias que resultan relevantes para el movimiento cooperativista uruguayo por su larga trayectoria y son representativas de otras experiencias similares. Se seleccionó al Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) dado su rol en el nacimiento de muchas y diversas cooperativas, y el impacto que ha generado su experiencia, replicada tanto a nivel nacional como de la región. A la Confederación Uruguayana de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) dada su relevancia como único órgano articulador de to-

das las modalidades cooperativistas nacionales. A la Unidad de Estudios Cooperativos del Servicio Central de Extensión de la Universidad de la República porque aporta su visión desde la academia y la relación de esta con el sector. Y al Instituto de Desarrollo Cooperativo (IDC) dadas las particularidades de su surgimiento desde una Federación, y su enfoque a la formación que requieren las cooperativas de ahorro y crédito, particularmente en un entorno disruptivo como el actual donde la pandemia ha cambiado la estrategia, introduciendo la tecnología y sus importantes cambios en toda la concepción del negocio.

Se formularon un conjunto de preguntas que permiten conformar una mirada histórica e integral de la educación cooperativista a nivel nacional, caracterizar el desarrollo institucional asociado al desafío de la formación de los cooperativistas y cómo se ha valorado a la educación en este tema en los diferentes niveles de educación formal nacional.

### 3. Marco General: La educación y las cooperativas

Podemos señalar, siguiendo a Coté, que las prácticas de educación deberían permitir la comprensión de los aspectos estratégicos y los cambios importantes, decisiones y operativas de las cooperativas. Se deberían promover el desarrollo de liderazgos y habilidades de comunicación. La historia de las cooperativas debería ser incluida en la base de los conocimientos. De esta forma la educación de los socios satisface y enriquece el conocimiento esencial para asegurar el sentido y el rol de las cooperativas. (Côté: 2019).

Por otra parte, desde el enfoque de la gestión empresarial la capacitación es un proceso intermedio que en forma más o menos directa apunta a lograr que quienes trabajan lo hagan con la excelencia que el sistema requiere. Los esfuerzos formativos que las organizaciones hacen deben responder a sus necesidades. (Blake 2008).

Una necesidad de capacitación debe poder expresarse indicando<sup>3</sup>: (Blake 2008)

- Qué situación justifica que se haga una acción de capacitación
- Qué es lo que se quiere lograr
- Qué cosas, que hoy no se podrían hacer harán las personas con lo que aprenderán, indicando el valor de ello
- Qué cosas, deberán ser aprendidas para que las personas realicen las acciones que modificarán la situación en el sentido deseado

---

<sup>3</sup> Blake, O., La capacitación un recurso dinamizador, Macchi, Buenos Aires, p. 20

La capacitación se enmarca dentro del ciclo de gestión humana, el cual incluye la captación, convocatoria y animación, la aplicación e inducción al rol, el desarrollo de competencias, la evaluación de dirigentes, la compensación. La Figura 1 da cuenta de dicho ciclo<sup>4</sup>. (Chiesa 2009)



Fuente: Tomado de Chiesa: 2009.

Figura 1

Ciclo de Gestión humana para dirigentes

4. Hitos en la formación cooperativista en Uruguay

En la definición de lo que significa «educación cooperativista» se pueden subrayar tres características concretas:

1. debe ser una educación realizada bien y con responsabilidad,
2. debe contribuir al desarrollo de las personas que participan del proceso educativo,
3. debe contribuir al proyecto colectivo y al propósito de este.

<sup>4</sup> Chiesa, R., Herramienta: gestión humana en las Cooperativas, BID – FOMIN – CU-DECOOP, Montevideo, p. 13

Estos tres criterios son los que deberían guiar los procesos educativos en todos los niveles cuando la misma se aborda desde la óptica de los principios cooperativistas.

Las cooperativas pueden asumir estas actividades por sí o con apoyo de instituciones de promoción y educación vinculadas al cooperativismo. La creación de INACCOOP viene a contribuir con el desarrollo de estas capacidades por medio de diferentes iniciativas y proyectos que pueden ser originados en las propias cooperativas y en sus federaciones<sup>5</sup>. (Chiesa: 2009)

Reseñaremos los principales hitos y la experiencia generada a nivel nacional en materia de educación a través de la dinámica institucional que ya lleva una importante acumulación al momento y que ha estado a la altura de los momentos históricos que ha atravesado el país y en particular dentro de este del rol que han tenido las cooperativas.

## 5. Los inicios

En los años 60 el Centro Cooperativista Uruguayo desarrolló varios formatos de capacitación y asistencia técnica que permitieron promocionar la formación de cooperativas de distinto tipo: vivienda, ahorro y crédito, trabajo, agrarias<sup>6</sup>.

El Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) es una Organización No Gubernamental con alcance nacional. Su motivación es el logro de la integración social de todas las personas y la mejora en la calidad de vida, contribuyendo así con el desarrollo humano y comunitario cooperativo. CCU entiende que la mejora social está en generar espacios para la formación de grupos asociativos autogestionarios y/o cooperativos<sup>7</sup>.

La misión del CCU es coadyuvar en la promoción del desarrollo sustentable, entendido como el proceso tendiente a una mejora de la calidad de vida de cada uno y todos los seres, a través del apoyo de iniciativas cooperativas o asociativas que resulten viables, solidarias, replicables y articuladoras en orden al cometido principal. Esto no solo implica la respuesta organizativa sino la preocupación permanente por la búsqueda de alternativas, pudiéndose inclusive llegar a la formulación de propuestas de políticas públicas.

---

<sup>5</sup> Chiesa, R., Herramienta: gestión humana en las Cooperativas, BID – FOMIN – CUDECOOP, Montevideo, p. 13

<sup>6</sup> Entrevista a Ing. Ignacio Arbolea, ex Presidente del Centro Cooperativista Uruguayo

<sup>7</sup> Fuente: [www.ccu.org.uy](http://www.ccu.org.uy)

El CCU nace de un proyecto de un grupo de universitarios y personas vinculados a la Iglesia Católica, que van a hacer una pasantía a la Universidad de Lovaina y a conocer la experiencia en el movimiento cooperativo europeo. Su impronta es la vocación por la promoción del cooperativismo.

Aun cuando Uruguay en la segunda mitad del S. xx presenta una fuerte centralización en Montevideo el CCU ha logrado desarrollar sus programas en el interior del país, y particularmente establecer regionales en el litoral norte (Paysandú) y otra en el suroeste (Colonia). La Regional Paysandú nace por un acumulado de acciones cooperativas que había en ese momento en la región de Paysandú y Río Negro, lo que justificó la designación de un equipo técnico local, y se fue viendo la importancia de tener una mirada territorial. Esta Regional se mantuvo porque su dinámica estaba vinculada con las cooperativas de vivienda que tuvieron gran desarrollo tanto en Paysandú como en Salto. Luego se suma el ingreso al programa Mercosur Social y Solidario con financiamiento de Unión Europea, a través del Comité Católico contra el hambre por el Desarrollo de Francia, programa que involucró a 16 organizaciones del Cono Sur. Al vincular este programa a Paysandú, la Regional aumentó su fortalecimiento, y se fue creando una Red de Economía Social que aún permanece y mantiene a la Regional otorgando al CCU la perspectiva territorial. En las últimas décadas se sumó el trabajo de asesoramiento a las cooperativas sociales (en convenio con el MIDES) que atendieron la Región de Río Negro, Paysandú, Salto y Artigas.<sup>8</sup>

Esta presencia en Paysandú ha tenido un rol importante no solo en vivienda sino en la articulación del movimiento cooperativo en el departamento, y tiene una dinámica muy fructífera porque el enfoque de trabajo es interdisciplinario, transversal dentro de las áreas, cosa que es muy distinto en Montevideo. Un trabajo interesante a destacar es el de la experiencia de integrar la producción de huertas orgánicas y autoconsumo en cooperativas de vivienda, que fue en el periodo 2019-2020 durante la pandemia de Covid 19. Se necesitaba probar el curso, la metodología, el enfoque y validar la propuesta, por eso se implementó en Paysandú, dadas las características que presentaba el equipo y su forma de trabajo. Los técnicos se sienten parte de un proyecto territorial, lo que permite otra integralidad de las disciplinas, mientras que en Montevideo la visión es más sectorial.

La dinámica institucional de asesoramiento se propone un aprendizaje continuo desde la experiencia, y traslada los conocimientos entre

---

<sup>8</sup> Entrevista al Ing. Ignacio Arboleya, citada.



los programas, trabajando en la sistematización de esos aprendizajes. Se constituye en una verdadera praxis.

La dinámica territorial interactúa con la sectorial. Para determinados trabajos en los que se requieren capacidades específicas en Paysandú, (por ejemplo, analizar la viabilidad de un molino de trigo), este estudio hay que hacerlo desde las capacidades con que se cuenta en Montevideo. El componente de diseño y proceso son centralizados, porque hay pocos técnicos que trabajan para todo el país; pero el componente de ejecución y evaluación se hace en el territorio. Si bien requiere cierta complejidad en el intercambio, del abordaje territorial se ha aprendiendo mucho.

CCU se propuso también desde sus inicios la generación de una Escuela de Formación Cooperativa Latinoamericana, donde participara gente de diferentes países. Tuvo varias ediciones, luego quedó conformada como Departamento de Educación Cooperativa de CCU, y trabajó una década a nivel regional.

## 6. Historia y metodología de formación en formato de asistencia técnica

Desde su nacimiento el CCU concebía su metodología, basada en la educación en la acción, de carácter no formal. Respondía a la necesidad práctica de formar cooperativistas para la gestión de sus emprendimientos asociativos, de forma de mantenerlos vivos, sostenibles. Las primeras experiencias con las que CCU empezó a trabajar fue en conformar cooperativas de vivienda, aprendiendo una metodología de trabajo para gestar y formar el grupo cooperativo en el proceso constructivo, y después las prácticas y los procedimientos y los requisitos para acceder al financiamiento de la vivienda. Esa experiencia generada por un conjunto de asistentes sociales y arquitectos y contadores trabajando en forma conjunta fue la primera etapa de formación. Paralelamente, a nivel del movimiento cooperativo agrario existente se busca formar no solo en cooperativismo sino también en la gestión, en la contabilidad de las cooperativas<sup>9</sup>.

Los técnicos, en la sistematización de su experiencia, fueron construyendo un conjunto de indicadores sobre el proceso grupal, y sobre las condiciones necesarias para realizar inversiones, conocimientos innovadores que se siguen trasladando a los técnicos de nuevas generaciones.

---

<sup>9</sup> Entrevista al Ing. Ignacio Arboleya, citada

CCU busca estar al frente en sus temas recogiendo la experiencia acumulada. En cuestiones de hábitat en formas organizativas distintas y en asuntos rurales las temáticas emergentes como la transformación digital.

Por ejemplo se trabajó con la FAO y CUDECOOP en un libro (disponible en la web de Cooperativas de las Américas) sobre comercio electrónico. Tras los cambios de la pandemia, aquellas cooperativas que lograron digitalizar sus canales de comercialización lograron ampliar sus mercados y su vinculación.

La metodología oscila entre la educación doctrinal que es importante, y la base práctica de resolución de problemas y desafíos actuales de los socios. Un instrumento que ha dado mucho resultado en este sentido y que ha sido revelador para el aprendizaje, son los estudios de caso. Es un ejercicio donde se pone una situación real o un tema que podría pasar en cualquier cooperativa, y que puede ser variado en lo social, económico o financiero, y donde nunca hay una sola solución sino varias, el método resulta muy valioso y aplicable en el mundo cooperativo. La construcción del caso supone un trabajo técnico muy importante de análisis, entrevistas, información, ya que trata de no identificar a una cooperativa sino elaborar un caso con situaciones de muchas.

El otro elemento constitutivo fundamental de la asistencia técnica es poder formar en temas que se conocen desde haber transitado por ellos. La experiencia no es una cosa que se pueda explicar sin haber estado en el terreno. Eso es lo que la vuelve creíble y lo que da un enfoque práctico, permite transmitir una formación útil para la toma de decisiones que se tiene que realizar.

También la asistencia técnica sirve para formular una estrategia de capacitación en base a las necesidades concretas. Se requiere un agente «catalizador», capaz de traducir las necesidades en propuestas concretas. Algunas cooperativas en lugares de menos desarrollo presentan demandas de formación relacionadas a las limitaciones del entorno, y las cooperativas de áreas más desarrolladas la solicitan vinculadas a la propia cooperativa. Además, las cooperativas son capaces de aprovechar ofertas de capacitación ya establecidas, como formar a los funcionarios de la cooperativa para con una visión comercial y de servicio.

Una institución de promoción puede actuar como catalizador acercando los recursos existentes a las necesidades concretas de las cooperativas. Resulta necesario identificar prioridades haciendo el ejercicio de focalizar a qué modalidades le puede interesar qué temática, y ser más propositivo, vincular la promoción y la formación.

## 7. Financiamiento de la formación

Las fuentes del financiamiento que ha obtenido el CCU son un buen ejemplo del devenir de las fuentes disponibles para el desarrollo de la formación en el país. De esta forma encontramos una primera etapa asociada al financiamiento internacional de apoyo al tercer mundo, luego una etapa de autofinanciamiento dentro del movimiento, con algún apoyo puntual e ingresos fruto de su apoyo a programas regionales y una tercera etapa donde aparece el financiamiento público con mayor presencia y continuidad.

Hasta mediados de los 90 el CCU contaba con financiamiento externo que provenía de agencias de cooperación europeas, que habían sido socios activos durante los 80 y 90. Luego se vio a Uruguay como un país fuera de los objetivos de la cooperación lo que hizo bajar el financiamiento, lo que afectó no solo a CCU sino a todas las ONGs. Siempre el CCU había tenido autofinanciamiento por su vinculación con el movimiento cooperativo, pero lo que la ausencia de este financiamiento internacional disminuyó fue la capacidad de innovar. Temas que demandaban mucho financiamiento como la elaboración técnica de indicadores, encontraban a través de estas fuentes un canal posible. Su restricción afectó la estructura organizacional.

A mediados de los 90 hay una fuerte reestructura y el CCU que pasa a organizarse por áreas asociadas a tipos de cooperativas, como hábitat (institutos de asistencia técnica para vivienda) y rural (agrarias y sociedades de fomento apoyados por el Ministerio), áreas que podían tener financiamiento nacional.

Luego empieza la tercera etapa donde se contaba con financiamiento de un proyecto con el BID (92-96) relacionado a la introducción de la apicultura en jóvenes y mujeres rurales, que tenía un componente de formación muy importante en asociativismo, promoción y organización. A partir de un financiamiento no reembolsable para colocar después en colmenas, había que mantener el fondo rotatorio y se inician vínculos con la Junta Nacional del Empleo y con MEVIR. Desde ese momento se empieza a desarrollar un trabajo en capacitación laboral que se mantiene hasta el momento. Al crearse el PROCOOP hace 5 años, el financiamiento se hace más cercano.

Otro eje fue el asesoramiento a empresas recuperadas por cooperativas de trabajo y también el acompañamiento cooperativas sociales del MIDES. En realidad, el trabajo que lleva más recursos humanos y económicos es el de hábitat, que siguió un proceso de trabajo junto a las cooperativas de vivienda, pero no tiene un área de formación tan marcada como Rural.

Los fondos estatales se comienzan a volcar hacia cooperativas en proyectos específicos desde la Junta Nacional de Empleo (hoy INEFOP), el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, que financia el asesoramiento de los institutos para construir cooperativas de vivienda, el Ministerio de Desarrollo Social que financia la asistencia técnica a cooperativas sociales, y luego con INACOOOP.

## 8. Vínculos con la región

Desde el comienzo de su actividad el Centro Cooperativista Uruguayo tuvo vocación internacional. La sede del CCU se compra con un proyecto de financiamiento externo que busca viabilizar la formación de una Escuela de Formación Cooperativa abierta a Latinoamérica. De hecho, la creación del movimiento cooperativista paraguayo tuvo que ver con este intercambio, y fue creado en los años 90.

En el momento en que se acaba el financiamiento del exterior para Uruguay, CCU logra trabajar fuera del país, fueron convocados a trabajar durante 12 años, con Cuba con Argentina, con Paraguay, con financiamiento de FIDA Mercosur.

El área rural se ha visto un poco más potenciada por esos elementos: el trabajo fuera del país en el entre los años 2010 al 2017 en que se participa en un acuerdo entre Fida Mercosur y la UNAT (Unión de Cooperativas Agrarias) de Chile e INDAP (Instituto de Desarrollo Agro Pecuario). Ellos trabajan en crear una Escuela de Formación Cooperativa que es llevada adelante por INDAP con FIDA Mercosur, quienes financiaban la participación de CCU. Se llevó a cabo la formación para socios y productores y después para técnicos del INDAP. En este último periodo se abre la posibilidad de trabajar con cooperativas, se genera la Federación de cooperativas agrarias y el INDAP destina recursos para ello. Se diseñó un curso en el marco de la Escuela para técnicos públicos, de los que se hicieron tres ediciones entre 2014 y 2016. A partir de ahí se formula un manual o compendio para INDAP que hoy está disponible en la web sobre orientaciones para el trabajo cooperativo.

Esa misma experiencia se repitió en el nordeste de Brasil con el financiamiento de FIDA en los años 2018 a 2019 y también se hizo una versión del Manual, adaptada a las condiciones del nordeste de Brasil que está publicada y traducida al portugués. Con IICA y Cooperativa de las Américas se trabajó en un programa de transformación digital de las cooperativas agrarias, y en ese programa hay un componente de formación muy importante para desarrollar capacidades digitales que empiezan con una fase de adaptación y luego una de transformación digital.

## 9. Surgimiento de la Confederación en la salida de la dictadura: década de 1980

La Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) es la única entidad de representación de tercer grado y la mayor aglutinante del movimiento cooperativista uruguayo. A través de sus entidades miembro, CUDECOOP representa a más de 3.500 cooperativas de base de todos los sectores con actividad en el país, las que involucran a más de un millón de cooperativistas. Nace a partir de la Mesa Nacional Intercooperativa que se constituye en el año 1989.

Desde el inicio CUDECOOP contó con un Comité de Educación. Originalmente este Comité reunió a dirigentes técnicos de las distintas Federaciones miembro de la Confederación que ya venían trabajando sobre el 5.º principio cooperativo —Educación, formación e información. Su objetivo era recoger las distintas prácticas y encontrar el denominador común de esas experiencias, contando con el apoyo de fondos internacionales para llevar a cabo sus actividades. Entre quienes ejercieron el liderazgo en este proceso se encontraba COFAC (en ese momento era una Federación de Ahorro y Crédito, hoy se fusionó en una sola cooperativa) que daba una relevancia importante a la educación en su estructura, ya que contaba con una gerencia de educación con un conjunto de funcionarios, canalizando acciones formativas tanto hacia adentro, a sus funcionarios y dirigentes como también hacia afuera, sus comunidades locales en los territorios de sus filiales. A COFAC se sumaron FUCVAM, CNFR, CCU, FCPU, conformando un grupo que tenía a su cargo los temas de educación en la confederación. Estas federaciones alimentaron desde el punto de vista técnico político a lo que después fue la Unidad Técnica de Formación (UTF)<sup>10</sup>.

CUDECOOP creó la UTF con apoyo de fondos del exterior y con el objetivo de promover la formación en los diversos tipos de cooperativas; hoy se llama Área de Desarrollo Cooperativo y trabaja asesorando a las Federaciones socias, y desarrollando capacitación para dirigentes o socios a través de un curso on line de Especialización en Gestión Cooperativa junto con la Facultad de Ciencias Económicas y Administración - UDELAR.

Se ha propuesto también la creación de una Escuela Nacional de Cooperativismo para todas las Federaciones integrantes de la Confederación. Pero, si bien se han esfuerzos, se han logrado avances muy par-

---

<sup>10</sup> Entrevista a Ing. Gabriel Isola, Coordinador General y Prof. Julio Cabrera, Responsable de Formación de CUDECOOP

ciales para los grandes desafíos que se presentan. CUDECOOP generó un espacio de articulación de todas las entidades del movimiento que tenían programas de capacitación, y a partir de ahí se genera la idea de la Escuela, un ámbito fundamentalmente centralizado dirigido a capacitación especializada para los dirigentes cooperativistas. Para facilitar la implementación se hicieron acuerdos con las Federaciones sobre la formación de dirigentes, dejando que la formación más básica la hiciera cada una de ellas de acuerdo a su sesgo particular. Hoy en día CUDECOOP sigue ejerciendo un liderazgo en la materia y los esfuerzos hacia una mayor articulación siguen presentes.

Previo a pensar en implementar una Escuela cooperativista a nivel nacional se buscó conocer experiencias en otros países tales como ESCOOP de la OCB de Río Grande do Sul - Brasil, la experiencia de la Escuela de Andalucía, y la experiencia que tenía COOPERAR en Argentina. El modelo brasilero es muy fuerte en su financiamiento, y ya tiene grado universitario. La Escuela Andaluza es una entidad en sí misma, es una fundación propiedad de las organizaciones del movimiento cooperativo.

Cuando se empezó a trabajar la idea de la Escuela, para definir un dispositivo de educación, el panorama era complejo. Algunas federaciones tenían dispositivos muy asimétricos entre ellas. FCPU con más historia, FUCVAM logró conformar su escuela ENFORMA, CAF quería desarrollar su propia escuela o unidad de formación que finalmente no logró consolidar. Se llegó a un acuerdo donde la formación más básica quedaba en el espacio de las federaciones, y la Escuela se iba a centrar en la formación dirigencial, pero no todas tenían fuerza para hacer su base. Entonces se ha ido desdibujando.

## 10. La creación del INACOOOP y sus desafíos

Como ya mencionamos, al aprobarse la Ley General de Cooperativas también se crea el INACOOOP, y así se fortalecen las posibilidades de desarrollar la educación cooperativa en varios sentidos:

- a) La Ley le otorga el cometido al Instituto de establecer la relación con el sistema educativo formal y le comete contribuir con los programas y currículos educativos;
- b) le pone a las cooperativas de primer grado la obligatoriedad de tener una Comisión de Educación Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC), al punto que le asigna un porcentaje de recursos desde el propio balance de cada cooperativa,

- c) como ente público no estatal ofrece un camino de coordinación con el Estado para la inclusión desde el punto de vista fiscal y jurídico en los distintos estratos y órganos estatales que ofrecen regulación a las cooperativas. En esta misma línea los distintos organismos estatales que promueven o contratan cooperativas para desarrollar sus servicios a la sociedad, tienen la oportunidad de hacer convenios con el XINACOOOP y acercarse al conocimiento del sector cooperativo y conocer su estilo de funcionamiento y regulación.

Existe por lo tanto, una gran heterogeneidad de oportunidades y situaciones que se ofrecen para la formación cooperativa, tanto en el sistema educativo en sus diferentes niveles, teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, como también en el sector cooperativo ya que anteriormente no había una obligatoriedad de formación de sus miembros o socios, y complementariamente en el Estado en tanto desconocía estos formatos empresariales, o no tenían toda la especificidad o legislación necesaria para comprender y facilitar su inserción en el mundo laboral y empresarial.

Identificamos entonces tres públicos para trabajar en formación cooperativa las cooperativas y sus organizaciones, el Estado y la educación en todos los niveles:



Es muy amplia la lista de cometidos relacionados con la educación cooperativa que la Ley 18.407 otorga al INACOOOP. La siguiente transcripción del artículo, donde enfatizamos lo relacionado, da cuenta de ello.

**Artículo 187 (Cometidos).**— El Instituto que se crea, para el cumplimiento del fin expuesto, tendrá como objetivo, promover el desarrollo económico, social y cultural del sector cooperativo y su inserción en el desarrollo del país. El Instituto Nacional del Cooperativismo tendrá, en la materia de su competencia, todos los cometidos conducentes al cumplimiento de sus objetivos en relación al sector cooperativo y especialmente los siguientes:

- a) Proponer políticas públicas y sectoriales y asesorar preceptivamente a los poderes públicos en la materia cooperativa.
- b) **Promover y promocionar el cumplimiento de los valores y principios cooperativos.**
- c) **Formular los planes de desarrollo cooperativo a nivel nacional y realizar las evaluaciones de los resultados obtenidos de su aplicación.**
- d) Coordinar la formulación, articulación y ejecución de los programas del Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo, con aquellos de las unidades ejecutoras de los diferentes Ministerios y entidades públicas que tengan alcance y/o incidencia sobre el sector.
- e) **Preparar, organizar y administrar programas, recursos e instrumentos para la promoción y el fomento del desarrollo del sector cooperativo.**
- f) Definir políticas y formular programas de formación para la generación de capacidades de dirección y administración económica-financiera y de gestión social de las cooperativas.
- g) Definir, coordinar e implementar estudios de investigación, creando un sistema nacional de información público sobre el sector cooperativo.
- h) Realizar la evaluación de la incidencia de la gestión de las cooperativas en la economía y la sociedad.
- i) Promover la enseñanza del cooperativismo en todos los niveles de la educación pública y privada.
- j) Promover la investigación en materia cooperativa, la formación y la capacitación de los cooperativistas.
- k) Promover procesos asociativos, integradores y participativos en las cooperativas, entre ellas y en sus organizaciones superiores.



- l) Comunicar e informar públicamente sobre la temática cooperativa.
- m) **Impulsar el estudio y la investigación de otras formas de la economía social y solidaria y realizar propuestas sobre su alcance y regulación, de modo de favorecer la formación de un marco jurídico que facilite su desarrollo y promoción.**
- n) Administrar, directamente o por intermedio de un fiduciario profesional, como uno o varios patrimonios de afectación independiente, fondos que se constituyan de acuerdo con lo previsto en el artículo 40 de la Ley N.º 18.716, de 24 de diciembre de 2010, en la redacción dada por el artículo 213 de la Ley N.º 19.889, de 9 de julio de 2020. *(redacción dada por Ley 19.924)*

La Ley crea dos fondos que serán administrados por el Instituto, uno para el financiamiento de emprendimientos cooperativos, y otro de fomento y formación. A partir de ellos se empiezan a diseñar con CUDECOOP, UDELAR y otros institutos vinculados al sector, programas que cumplan los cometidos legales. Concomitantemente, se crea una Unidad de Estadísticas que apoya la llegada a las cooperativas existentes para organizar los recursos y generar los programas.

## 11. Creación de los CEFIC e impacto de la normativa

Como mencionamos, la ley N.º 18.407 en su artículo 43 establece que *en las cooperativas de primer grado deberá integrarse, en forma permanente una Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa – CEFIC.*

El concepto de Comisión de Educación, Fomento Integración que coloca la Ley es mucho más amplio que lo que existía anteriormente y abarcaba a todas las cooperativas de primer grado, incluso puede incluirse a las de segundo o ulterior grado. Entonces promover la instalación y el funcionamiento de esta Comisión requiere de una difusión de su sentido, en tanto significado y en tanto dirección. Luego de comprender el sentido de la CEFIC, se entenderá la importancia de la educación en la planificación estratégica de cada cooperativa, porque la cooperativa es un conjunto de talentos humanos que producen riqueza a través de su emprendimiento.

Esta mirada generará otra dinámica mucho mayor, reforzada desde la política pública con la oportunidad de acceder a fondos para educación cooperativa. Se pasa a determinar cuáles son las necesidades es-

pecíficas, a mirar hacia adentro para diseñar procesos formativos, e involucra también revisar el concepto de identidad cooperativa y de producción de valor que haya desarrollado de sí misma hasta ese momento. Es una estrategia para revisar cuáles son las necesidades de formación e incorporar un proceso de corto o mediano plazo en base a esas necesidades, aplicando la estrategia de formación como una dimensión de la estrategia de toda la empresa cooperativa. Este es un esfuerzo que no se realizaba en forma sistemática, y que aplicado a la estrategia de la empresa cooperativa de manera permanente puede tener importantes implicancias para el desarrollo de estos emprendimientos en Uruguay.

Por otra parte, la mayor participación en compras públicas y los avances en la inclusión financiera, impulsan a las cooperativas a recibir asesoramiento para estos procesos, o a buscar espacios para su formación.

En algunas oportunidades ha sido desde los organismos públicos que se vinculan con las cooperativas, donde se ha generado el impulso a la institucionalidad en torno a la educación. Tal es el caso del Instituto de Desarrollo Cooperativo (IDC) que surge desde y para la modalidad de ahorro y crédito. A partir de un planteo que le realiza el Banco Central del Uruguay a la Federación de Ahorro y Crédito FUCAC, por el cual le exige optar entre la prestación de servicios financieros y la formación de los cooperativistas, se crea IDC. Ante esa exigencia se separaron los roles hace 17 años concluyó en un Instituto especializado en formar a los directivos y a los funcionarios en los temas de su negocio más específicos de ahorro y crédito<sup>11</sup>.

Con la misma lógica que se mencionó antes, los socios de base no reciben formación en los temas del negocio, sino que de eso se ocupa cada cooperativa y utilizando la formación técnica disponible en el mercado.

En el caso del IDC, trabaja con formatos ajustados a las realidades propias de las cooperativas de ahorro y crédito, las enfoca para directivos y funcionarios, en su gran mayoría del sector de ahorro y crédito. En algunas oportunidades se incluyen temas genéricos, un ejemplo es el Diplomado en gestión humana, que si bien fue elaborado para cooperativas de ahorro y crédito está abierto a todo tipo de cooperativas.

---

<sup>11</sup> Entrevista a Mariana Pereyra, Directora Ejecutiva y Daniel Abdo, Presidente de IDC.

La visión del IDC sobre los temas en que es necesario capacitar es muy práctica. A sus clientes le importan temas como la morosidad y el crédito, esos cursos siempre tienen interesados.

Por otro lado ha trabajado con dirigentes en temas de planificación estratégica. Cada vez es mayor el interés por las habilidades blandas, y en ese tema se busca la transmisión de experiencias, el manejo del negocio a partir de la vivencia. En cursos como *Gestión de agenda y manejo del consejo directivo*, genera atención mostrar los obstáculos y problemas complejos que hay que sortear, los participantes se sienten representados<sup>12</sup>. Los testimonios los dan formadores de de las mismas cooperativas.

Un desafío frente a la pandemia fue incorporar rápidamente el manejo de herramientas tecnológicas, para mantener el contacto virtual. Se está naturalizando el trabajo virtual tanto como teníamos el presencial. La formación, cambia en la práctica. La tendencia ahora es achicar los programas y la duración de las clases porque la gente se desacostumbró a tener largas instancias de capacitación y requiere períodos más cortos.

Desde el punto de vista del trabajo, hay un proceso de deslocalización que hace a la tecnología, no se necesitan locales porque atiendo al socio a distancia o mediante comunicaciones robotizadas. Pero no necesariamente la deslocalización implica despersonalización. Si la cooperativa de ahorro y crédito tiene el diferencial por su atención al cliente de manera personalizada, su desafío está en buscar cómo no pasar a una atención robotizada sino personalizada sin dejar de incorporar la tecnología.

IDC también ha fomentado los encuentros internacionales, participa de una Red de Gerentes a nivel continental donde comparten información de las cooperativas que se auditan, se comparten y analizan los problemas que se observan y existe mucho intercambio de experiencias con Chile, Paraguay y Brasil.

De estos espacios de intercambio participan variados técnicos de cooperativas de Latinoamérica quienes ofrecen formación. Son espacios de intercooperación formativa fomentados junto con SICREDI, COOPEUCH, PACIFICO, y otras, que están siempre a la orden para dar una charla o participar en un curso.

El negocio es el mismo en los diferentes países, la idea es ponerlo a escala, tratar de comprender y ver qué análisis sirve. Los desafíos son muy parecidos en todos lados y compartir abre la cabeza, comprender

---

<sup>12</sup> Entrevista a Daniel Abdo, Presidente de IDC

la necesidad de unirse y protegerse a través de las leyes. Esa conexión internacional del IDC es un activo importante para el sector y habilita a desarrollar propuestas futuras.

Un caso interesante a tener en cuenta es la experiencia de las cooperativas de ahorro y crédito brasileras quienes se proponen formar al socio en su negocio, involucrarlo desde el primer día. Hacen una hoja de ruta con el nuevo asociado, que entra por un servicio (por un crédito) y desde ese momento diseñan encuentros con el socio por todo el primer año. Si bien el 89% de los socios no sigue esa ruta, el 11% restante sí y ellos serán los futuros dirigentes, aquellos que se interesan en la ruta de la formación. Es un semillero de futuros dirigentes.

También se necesita un semillero de nuevas formas de gobernanza o de nuevas formas de profesionalizar a la gobernanza. Una buena estrategia de formación es complementar el proceso de formar al socio cuando se inicia en la cooperativa, con otra la formación cuando asume la dirigencia.

Hay que formar a los dirigentes y a los gerentes para tener una comprensión del negocio y del posicionamiento de la Cooperativa en el mercado. Si no se tiene, y se representa a 15.000 socios, hay problemas. Las cooperativas deberían generar alianzas para competir en el mercado.

Una manera distinta de llegar a los socios es generar eventos con temas que le interesen, más allá del crédito, y a su vez comunicar lo que se hace, la obra social que se realiza, cultivar esa comunicación. Atenderlos aumenta la fidelidad y la cercanía con los socios. Esta visión apunta también al compromiso con la comunidad.

## 12. Herramientas para los cooperativistas y sus organizaciones

El Instituto Nacional del Cooperativismo, que desde 2010 financia proyectos con su Fondo de promoción y formación, ha sido el espacio por excelencia de apoyo a la creación y mejora de los espacios de formación. Inicialmente, se trabajó con las Federaciones de cooperativas en el desarrollo de programas de formación para sus afiliados mediante proyectos anuales donde se financiaban planes y propuestas. En ese momento la Confederación realizó el rol de acompañar a sus socias más débiles para que participaran y así accedieron a estos fondos, y se fueron fortaleciendo. Este rol cobra importancia para impulsar la reflexión sobre la formación como un tema permanente y sistemático en las federaciones, de modo de ir aumentando el interés en la

participación en espacios formativos en los diferentes tipos de cooperativas.

En 2016 se instala en el Instituto Nacional de Empleo y Formación profesional (INEFOP) la nueva Dirección de Economía Social, representada por CUDECOOP. Inmediatamente INACOOOP realizó un convenio con ese instituto público para la creación de un Programa de Formación Cooperativa -PROCOOP, donde CUDECOOP participa con la organización de la demanda.

Se apunta a fortalecer no solo el funcionamiento cooperativo sino también mejorar la profesionalización y mejora del desempeño de los trabajadores en sus organizaciones. Este programa funciona desde 2017 y está organizado de manera que cada cooperativa u organización de la economía social y solidaria demanda la formación según sus necesidades. A partir de su demanda, se convoca a un llamado para las organizaciones de capacitación especializadas en ese tema, para que presenten sus propuestas. Se valoran las mismas en relación con la demanda y se financia la ejecución de la formación seleccionada.



PROCOOP cuenta con tres instrumentos de formación: capacitaciones a medida, cupones para cursos de formación regulares, y asistencia técnica que acompaña un proceso de cambio o mejora de carácter práctico en la organización beneficiaria. El convenio entre Inacooop e Inefop ha permitido que más de 7.700 personas pasen por espacios

formativos en los últimos cinco años. Si bien el alcance en el total de cooperativas del país apenas supera el 10% de las cooperativas existentes (son 3.600 las relevadas), se logró la apropiación del valor de la formación como organizadora del talento humano en las cooperativas, y este concepto se acompaña de prácticas que han sido evaluadas como de importante impacto en el desarrollo de los emprendimientos.

También se está atento a que los diversos tipos de cooperativas tienen distintos tipos de necesidades de formación. Por ejemplo, las cooperativas de vivienda requieren formación en los oficios referidos a la construcción de las soluciones habitacionales, para poder realizar con más eficiencia y menor costo su construcción, durante el periodo de alta exigencia en mano de obra de la ayuda mutua organizada por la cooperativa. El asesoramiento particular para la obra es ofrecido por los Institutos de Asistencia Técnica (IAT) y la ley obliga a la cooperativa vivienda a tener este asesoramiento aunque refiere solo a la etapa de obra. No obstante, la experiencia de la construcción colectiva de vivienda, donde no se conoce cuál es la unidad de cada núcleo familiar hasta el final de la misma, consolida un proyecto común en el grupo de cooperativistas que mantiene el objetivo por encima de las diferencias, y es una meta propicia para evidenciar día a día los principios y valores cooperativos en la construcción colectiva de la vivienda.

Otros tipos de cooperativas como las de trabajadores, reconocen que la formación es necesaria para mejorar la inserción o la competitividad de su emprendimiento en el mercado. Al mejorar los resultados colectivos de la creación de riqueza, y participar en la administración de esos resultados, se puede construir una visión estratégica de los emprendimientos, lo que antes era solo una visión pragmática. Se puede alcanzar la valoración del sector económico del emprendimiento y visualizar la necesidad de planificación, incorporando a la formación como parte de la estrategia de crecimiento. Esta visión ha impulsado a muchas cooperativas a generar proyectos de intercooperación, lo que incorpora nuevos niveles de reflexión entre las cooperativas uruguayas.

Otra herramienta para incentivar la formación son los programas orientados a generar Encuentros de cooperativas en los territorios, entre cooperativas de distinto tipo. Tanto en las Mesas Departamentales Intercooperativas como en los Encuentros regionales y nacionales se practica la intercooperación y la formación mutua. Esta integración se vuelve clave para la construcción de sujetos colectivos cooperativos que participan cada vez más activamente en el

desarrollo de sus territorios, potenciando el uso de los programas de formación.

Como se mencionó, también apuntalando el talento cooperativo, la Confederación ofrece espacios de formación a través de un Curso de Especialización en Gestión Cooperativa en forma principalmente virtual, de una duración de un año. A través de becas el INACCOOP contribuye anualmente a que accedan muchos cooperativistas, dirigentes y empleados. Este beneficio que fomenta la formación desde sus inicios en 2013 ha alcanzado unas 200 personas de distintos tipos de cooperativas, en una variada inserción territorial que abarca todo el país.

### 13. Formación en cooperativismo hacia la sociedad a través del sistema educativo

Uruguay tiene una larga tradición en educación pública. En este país desde el año 1876 se declara a la educación primaria como obligatoria, laica y gratuita, elevando a la educación a una política de estado. Es una de las valoraciones que hace a la sociedad uruguaya reconocida por muchas décadas del SXX por sus altos niveles educativos. Esta calidad se extiende más recientemente al ciclo básico de educación secundaria en la Ley de Educación (promulgada en 2008).

Esta misma Ley de educación 18.437 ofrece una conceptualización de los principios educativos altamente relacionada con los principios y valores del Cooperativismo. Particularmente dice el Artículo 9.º. *(De la participación). La participación es un principio fundamental de la educación, en tanto el educando debe ser sujeto activo en el proceso educativo para apropiarse en forma crítica, responsable y creativa de los saberes. Las metodologías que se apliquen deben favorecer la formación ciudadana y la autonomía de las personas.*

En el mismo año en la Ley general de cooperativas 18.407 se genera la obligatoriedad de enseñanza de sus principios y valores, y establece un vínculo entre el cooperativismo y el sistema educativo. En el artículo 220 se expresa lo siguiente:

*Artículo 220 (Enseñanza del cooperativismo). Los órganos competentes de la educación, en coordinación con el INACCOOP, deberán elaborar los programas curriculares de los niveles primario, secundario y terciario, que incorporen progresivamente la enseñanza y la*

*práctica del cooperativismo, así como la formación de los docentes respectivos.*

El sistema de educación uruguayo en los niveles primario y secundario, se constituye básicamente de la administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y sus subsistemas de la siguiente forma:



Fuente: <https://www.anep.edu.uy/acerca-anep> (setiembre 2022).

Atendiendo a la historia previa al INACOOOP, el Cooperativismo Escolar en Uruguay se desarrolla incluso con una Inspección dedicada al cooperativismo escolar desde 1971 hasta aproximadamente 2003. En este programa se impulsa la organización de los niños con diferentes objetivos dentro de la institución escolar: atención del botiquín de primeros auxilios y salud, atención de la alimentación o merienda en los recreos, organización de la biblioteca y otras propuestas de proyectos que se desarrollaron dentro de cada espacio escolar.

La Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) manifestó su interés de formar a maestros en el tema cooperativo, atendiendo a que deberían acompañar cooperativas escolares. Entonces, entre 1985 y 1990 se conformó un Programa modular a distancia de educación cooperativa para maestros<sup>13</sup>, con el apoyo de la

<sup>13</sup> Entrevista al Prof. Julio Cabrera, Área de Desarrollo Cooperativo de CUDECOOP, setiembre de 2022.



Comisión de Educación de COFAC (Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito).

Sin embargo, el cooperativismo escolar no tuvo continuidad luego de que se jubilara el Inspector que lo promovía, aunque permanece como tema a tratar en los niveles de 5.º y 6.º. Con la creación de INACOOOP se retomó contacto y se contribuyó con un libro llamado «Aprendiendo a cooperar» que desarrolla los conceptos y la historia en un formato muy atractivo para los niños.

Por otra parte, en la educación técnica profesional —llamada Universidad del Trabajo /UTU—, se combinaron procesos en acuerdo con la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

Desde 1990 a 1994 se crea el Departamento de Cooperativismo, créditos y micro empresas en UTU, y en acuerdo con formadores de CUDECOOP se desarrollaron una serie de herramientas para docentes y talleres en los que los estudiantes visualizaban el emprendedurismo cooperado como una forma posible de organización social y económica, y una salida laboral. En este período el respaldo de la contraparte inserta en el sistema educativo, dio permanencia y desarrollo al programa. Sin embargo, cuando las personas se desvinculan de la institución, el programa desaparece<sup>14</sup>.

Desde el sistema educativo público actual, en los niveles primario, secundario y técnico, no hay estructuras institucionales permanentes y sostenidas que fomenten la formación en cooperativismo. Sin embargo, la actuación del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) ha logrado insertar o restablecer distintos espacios de trabajo interinstitucionales tanto en la educación técnica como en la educación terciaria.

En cuanto a la Educación secundaria, el fomento del vínculo entre las cooperativas y la educación formal en un Programa anual de INACOOOP, permitió la concreción de un Proyecto en el Liceo 3 de la ciudad de Fray Bentos, que hoy ha tomado relevancia pública en la propuesta publicada como «Pedagogías Multipropósito: propuesta de gestión cooperativa en la educación» que INACOOOP ha apoyado. Este proyecto reúne la teoría de Estilos de aprendizaje con el cooperativismo y las tecnologías de la educación, repensando el modelo educativo y la interacción entre docentes y estudiantes.

En relación a propuestas para la formación de docentes de todos los subsistemas (educación inicial y primaria, secundaria y técnico-profesional) existe un acuerdo entre INACOOOP y el Consejo de Formación en Educación (CFE), organismo público regulador de la formación do-

---

<sup>14</sup> Entrevista al Prof. Julio Cabrera, citada.

cente y que se dedica tanto a la formación de los docentes como a la especialización de los docentes ya recibidos.

En 2011 INACOOOP y el CFE realizaron un encuentro de los institutos de formación docente (IFD) de todo el país para impulsar la enseñanza del cooperativismo, y allí se acordó el objetivo de formarlos a través de un curso de especialización que incluyera una práctica educativa.

Se recurrió a un equipo conformado por Licenciados en Educación y por formadores en cooperativismo, los que construyeron un programa de formación semi presencial con las características de un curso de especialización para docentes. Un convenio con la UDELAR canaliza el financiamiento desde INACOOOP.

En 2012 el formato semipresencial resultaba innovador, y utilizando plataformas educativas virtuales combinadas con 7 jornadas presenciales, se logró implementar fácilmente en varios puntos del interior del país, logrando un alcance territorial poco frecuente (se ha realizado en 14 de los 19 departamentos del país).

El Curso-Taller impulsa la reflexión sobre el formato escolar tradicional y la práctica de la cooperación en el aula, y a la vez propone implementar experiencias, revisar y evaluar sus resultados en el proceso del curso con la tutoría docente. Se reflexiona sobre el formato escolar y cómo lograr el aumento de autonomía en los estudiantes para que se hagan responsables de su aprendizaje, constituyendo el rol docente como un rol de guía activo para ese proceso.

Es una propuesta donde cada docente desarrolla un proyecto con un grupo, o lo hace con otros docentes o estudiantes de formación docente. Se trata de incorporar en los mismos temas que la currícula propone, o en los proyectos institucionales, el aprendizaje utilizando una metodología basada en la cooperación entre estudiantes y también entre docentes, y allí desarrollar la aplicación de los valores y principios cooperativos en el aula. Este curso ha sido llevado a cabo durante 10 años en 20 ediciones, recorriendo distintos puntos del país.

Más de 300 docentes han desarrollado este tipo de proyectos, con la experimentación de nuevas metodologías cooperativas en el aula. Este curso-taller siempre tiene como resultado una nueva interrelación entre los estudiantes, así como un cambio en la relación entre docentes y estudiantes, donde hay un aumento de la confianza mutua, una mejora de los resultados del aprendizaje, se verifica el aumento de la integración grupal, y un efecto institucional positivo en el centro educativo.

Pasando a otra propuesta formativa, la Universidad de la República creó desde Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM), la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC), que acerca al es-

tudiantado a economía social y solidaria. Este curso, de formato anual desde 2003, es hoy es una materia curricular para varias carreras de grado. (Ver INACOOOP: 2022).

Otras carreras disciplinares han incorporado el cooperativismo en su oferta educativa, relacionadas con el asesoramiento como en Facultad de Arquitectura el curso sobre Cooperativas de vivienda o en Facultad de Agronomía con las agrarias. En muchas oportunidades se realizan prácticas de estudiantes universitarios en cooperativas, lo que fortalece la gestión de los emprendimientos en el intercambio de saberes, y acerca a los estudiantes a una formación dual.

Un capítulo especial merece la instalación reciente de un Posgrado que incluye temas cooperativos específicamente, que se ofrece en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República. Este espacio ha sido construido pensando en formar en cooperativismo a los profesionales egresados de la educación terciaria que asisten o asistirán a cooperativas de cualquier modalidad o tipo. Se ha creado un acuerdo de Facultad con INACOOOP que anualmente provee un fondo de becas.

Consta de cuatro ejes temáticos: Desarrollo territorial, Cooperativismo, Creación de empresas e Inclusión financiera. Más de 100 estudiantes lo han culminado en el trayecto de sus 6 ediciones, y es un espacio desde donde se vinculan otras redes académicas relacionadas con el cooperativismo, ya sean de América Latina como de Europa.

La existencia de un espacio de producción académica permanente ha sido valorizada por INACOOOP, que ha resuelto incorporar en su web un espacio de difusión de los trabajos finales de los estudiantes. Este apartado llamado «ESstudioteca»<sup>15</sup> fue iniciado en 2020 y lleva publicados (en formato de artículos académicos) trabajos finales en las temáticas de: Cooperativas agrarias, Mesas intercooperativas departamentales, el rol de la Comisión de Educación, fomento e integración cooperativa, y las cooperativas mixtas de trabajadores y usuarios.

El programa de apoyo al acercamiento de las cooperativas a escuelas, liceos o UTU donde se fomenta el conocimiento y la experimentación cooperativa a nivel local, es un llamado anual abierto a propuestas. Se financia anualmente unos 10 proyectos con formatos y acciones muy diferentes, que aportan experimentación pedagógica a los cooperativistas en relación con su comunidad educativa.

---

<sup>15</sup> Ver: <https://www.inacoop.org.uy/esstudioteca>

Otro espacio de acuerdo internstitucional es con UTEC, Universidad Tecnológica de reciente instalación en el interior del país, orientada al perfeccionamiento productivo. En este caso, se ha conformado un Curso virtual de Aproximación a Experiencias Cooperativas para los estudiantes, que es una materia optativa disponible en todas sus carreras. A través de un Convenio con docentes de la Facultad de Ciencias Sociales se elaboraron sus contenidos y su tutoría.

Finalmente, para lograr la mirada mutua y desmitificar la educación competitiva, INACCOOP propone y organiza cada año un Encuentro Nacional de Educación Cooperativa, espacio de exposición e intercambio de las experiencias educativas de los distintos programas.

Por más que las limitaciones de este trabajo no permite ser exhaustivo, se debe mencionar también que existen muchos espacios formativos de educación popular, ya que muchas cooperativas han recibido apoyo para su formación en las cuatro últimas décadas particularmente, e incidieron en la instalación de formatos socio-empresariales cooperativos. Ellas contribuyen a la diversidad y riqueza de la oferta formativa no formal.

#### 14. Cooperativas de educadores

Los recursos para desarrollar formación cooperativa en Uruguay han sido escasos y fluctuantes. Históricamente, el sistema educativo lo ha incorporado de manera esporádica en el tiempo, y en ocasiones se ha servido de cooperativas locales para dar una visión testimonial a sus estudiantes sobre el movimiento cooperativo.

El movimiento cooperativo ha tenido un desarrollo interno del sector de Cooperativas de educación, como consecuencia del cierre de instituciones privadas —religiosas en su gran mayoría— que han dejado a sus docentes la función de educación, y estos se han conformado como cooperativas para asumir la gestión del centro y continuar respondiendo la demanda local de formación privada.

En este sentido, un reciente estudio de la UDELAR sobre las cooperativas de educación releva un centenar de espacios formativos gestionados por cooperativas en Uruguay. La mitad de ellas corresponden a centros de atención de la primera infancia, un cuarto son organizaciones de educación complementaria a la educación formal (como centros juveniles o club de niños). Y un cuarto de las instituciones educativas relevadas son centros de educación formal (habilitados por el sistema educativo público) en sus niveles primario o secundario. No hay en Uru-

guay instituciones universitarias o de formación docente gestionadas por cooperativas.

## 15. Formación de funcionarios estatales

Una experiencia desarrollada entre 2015 y 2018 fue la formación de funcionarios de los municipios, así como de los organismos nacionales del estado. En un programa acordado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con INACOOOP, los funcionarios recibieron cursos de formación en cooperativismo, desarrollo territorial e inclusión financiera, con el fin de lograr en los territorios del país una mayor sensibilidad sobre las características del sector de la economía social.

Por otra parte, en ese período el movimiento cooperativo a través de la Federación de Cooperativas de Producción (FCPU) formó funcionarios municipales del Departamento de Canelones, y la Confederación CUDECOOP lo hizo con funcionarios de la Intendencia de Montevideo.

Respecto a la formación de funcionarios de organismos públicos se desarrollaron en la última década:

- Seminarios en 9 territorios que formaron funcionarios de organismos públicos estatales o municipales, que trabajan en programas con cooperativas
- Formación de la FCPU a funcionarios municipales de Canelones
- Formación de CUDECOOP a funcionarios de la intendencia de Montevideo<sup>16</sup>.

Como se puede observar, las propuestas de formaciones se complementan para abarcar diferentes públicos.

## 16. Conclusiones

Estos antecedentes de conformación de los espacios formativos sobre Cooperativismo de manera dispersa generaron una identidad fragmentada en Uruguay. Se trata de un proceso similar al de conformación del propio movimiento cooperativista uruguayo que luego cambia a partir de la promulgación de la Ley General de Cooperativas, que viene a reunir la legislación dispersa en el tiempo promulgada para

---

<sup>16</sup> Canelones y Montevideo concentran más del 50% de las cooperativas del país.

cada uno de los nueve tipos de cooperativas existentes y logra proponer una ley general que alcance a todas. La educación cooperativa que hoy cuenta con recursos públicos, se va encontrando a partir de la construcción de espacios comunes, y hace un esfuerzo de acercar esas realidades (dispersas en institutos, federaciones y la educación formal y no formal) ofreciendo dialogo, canales con el estado, articulación con el sistema educativo formal y no formal, para el desarrollo del talento cooperativo que les permitan afrontar sus desafíos más relevantes.

Los vínculos internacionales, por otra parte, alimentan el interés en el intercambio de formación con propuestas del exterior para seguir abonando la praxis cooperativa que se desarrolla en Uruguay.

La diversidad de experiencias prácticas de aplicación de los principios y valores que encontramos en los distintos espacios de formación son reflejo de la amplitud de opciones que los dirigentes encuentran según su contexto particular. Así por ejemplo, encontramos un mayor desarrollo de la participación de las personas y el control democrático en las cooperativas de trabajo o sociales, o en las de vivienda durante la obra, o una participación más intermitente en las cooperativas agrarias, de consumo o ahorro y crédito. En todas ellas hay aprendizajes.

Partiendo de estas realidades, el proceso de promoción de la formación no puede ser impuesto, no puede ofrecerse como un bloque conceptual cerrado y único, sino que se presentará como un puente hacia una mejora del talento personal y un espacio de construcción de capital social entre las cooperativas. El proceso formativo puede partir de cualquiera de esas realidades y su destino es incorporar la reflexión de manera permanente, no es llegar a un punto único para todas sino mantener el cristal de los principios y valores para observar la realidad.

En estos años en que se ha tenido la oportunidad de administrar desde el instituto público del estado (INACOOOP) los recursos para la formación cooperativa, no se ha apostado a sustituir lo existente con una nueva propuesta formativa. Por el contrario, respetando los variados procesos de construcción del conocimiento desde la experiencia como se han dado históricamente en el cooperativismo uruguayo, muchos de los cuales han tenido una impronta filosófica de diversas fuentes, los apoyos a la formación se han desarrollado con el objetivo de tejer una red entre todos esos conocimientos dispersos. No obstante, se percibe la tentación de competir por la formación, en lugar de cooperar.

En cuanto a la formación para cooperativistas, el programa de formación que combina la formación técnica con la formación en cooperativismo (PROCOOP) ha logrado un posicionamiento relevante en todo sentido: por un lado, la Confederación ocupa un lugar en el Directorio del órgano estatal administrador del Fondo de Reconversión Laboral, al

crearse y ocupar la Dirección de Economía Social en INEFOP. Por otro lado, los cooperativistas acceden a formación acorde a sus dinámicas organizacionales (cursos a medida, asistencias técnicas), y en tercer lugar, se canaliza la devolución de los aportes de los trabajadores para financiar la mejora formativa necesaria para el fortalecimiento de los emprendimientos de la economía social. Por otra parte, la incorporación de un Módulo Transversal en Cooperativismo favorece la formación básica de los socios y ya hay un núcleo importante de formadores.

La oferta formativa para los cooperativistas se construye hoy a partir de la demanda, y esta puede ser en temas cooperativos, o en temas transversales a las empresas de la economía social, siempre que en todos ellos se incorpore la visión de los principios y valores cooperativos como un diferencial del modo de vida, de trabajo y de economía de sus integrantes y socios. Si debe ser más propositiva, sobre todo para algunos sectores que no logran percibir sus oportunidades, es un tema en discusión. Tal vez sea un camino aumentar las oportunidades de encuentro e intercooperación para se visualicen esas novedades y oportunidades a través del intercambio.

El repaso por todos los procesos formativos nos deja preguntas sobre cómo impulsar más la formación cooperativa. En los espacios que aún faltan de los organismos estatales, en los órganos de la educación formal y no formal, y en las organizaciones cooperativas. La legislación trae la obligatoriedad de generar una CEFIC en las cooperativas, y ese es un gran desafío porque la definición de su rol no está clara, no se asume muchas veces, y no hay un único camino. Sin embargo, parece natural que debe ocuparse de buscar los recursos para nutrir la formación de los socios de base y también de los dirigentes. Y paso a paso naturalizar la formación en las cooperativas, hacerla cotidiana y frecuente. Si consideramos que ya hay estudiantes recibiendo formación cooperativa desde el aula, este proceso se facilitará.

En Uruguay se ha construido formación a partir de la experimentación, hay muchas organizaciones que desarrollan praxis cooperativa, y ahora hay más espacios académicos dialogando con el cooperativismo. El desafío para la economía social es creciente en una sociedad en crisis. Es hora de articular lo disperso y robustecer la acumulación de conocimientos que fortalezcan nuestra identidad.

## Glosario (en orden alfabético)

CCU:	Centro Cooperativista Uruguayo
COFAC:	Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito.
CNFR:	Comisión Nacional de Fomento Rural
CUDECOOP:	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
FCPU:	Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay
FIDA:	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
FUCVAM:	Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua
IDC:	Instituto de Desarrollo Cooperativo
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
INACOOOP:	Instituto Nacional del Cooperativismo
INDAP:	Instituto Nacional de Desarrollo Agro Pecuario (Chile)
INEFOP:	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
MIDES:	Ministerio de Desarrollo Social
UEC/SCEAM:	Unidad de Estudios Cooperativos/Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio.
UDELAR:	Universidad de la República
UTF:	Unidad Técnica de Formación

## Bibliografía

- UDAONDO, A., URIARTE L. & LOYOLA A., «*El diferencial cooperativo*», en *Entra sin llamar: EROSKI, 50 años contigo*, Elorrio: Eroski, pp. 52-59.
- BLAKE, O., *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*, Macchi, Buenos Aires, 2008.
- CHIESA, R., *Herramienta: gestión humana en las cooperativas*, BID/FOMIN - CUDECOOP, Montevideo, 2009.
- CÔTÉ, D., *Cooperative Management - An effective model adaptet to future challenges*. Les Editions JFD, Quebec, 2019

## Webgrafía

[www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy)  
[www.inacoop.org.uy](http://www.inacoop.org.uy)



## Anexo

### *Personas entrevistadas*

- Ignacio Arboleya, Centro Cooperativista Uruguayo
- Gabriel Isola y Julio Cabrera, Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
- Felipe Stevenazzi y Diego Barrios, Universidad de la República/Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio/Sector Estudios Cooperativos y Economía Solidaria
- Daniel Abdo y Mariana Pereyra, Instituto de Desarrollo Cooperativo