



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



## **Puentes de Valor: Impulsando la Intercooperación, Fortaleciendo el Uruguay Cooperativo.**

María Nair Correa  
Valentina González  
Kimberley Tapié

Universidad de la República, sede Tacuarembó  
Formulación y Evaluación de Proyectos  
Prof: Ing. Agr. Rodolfo Franco

Tacuarembó, Uruguay  
10 de Julio de 2025

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.0 ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>2.0 CONTEXTO.....</b>	<b>6</b>
<b>3.0 FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>4.0 POBLACIÓN OBJETIVO.....</b>	<b>9</b>
<b>5.0 OBJETIVOS DE DESARROLLO.....</b>	<b>11</b>
<b>6.0 PROPÓSITO.....</b>	<b>11</b>
<b>7.0 COMPONENTES.....</b>	<b>12</b>
<b>8.0 ACTIVIDADES.....</b>	<b>13</b>
<b>9.0 PRESUPUESTO.....</b>	<b>15</b>
<b>10.0 MECANISMOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>11.0 ANEXOS.....</b>	<b>18</b>
<b>11.1 ÁRBOL DE PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>11.2 ÁRBOL DE OBJETIVO.....</b>	<b>20</b>
<b>11.3MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....</b>	<b>21</b>
<b>12.0 Referencias bibliográficas.....</b>	<b>24</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto aborda la “*baja interacción entre cooperativas de consumo y de trabajo en Uruguay*”, una oportunidad desaprovechada para potenciar el sector. Se busca fomentar un circuito de valor directo que fortalezca toda la cadena cooperativa.

La iniciativa impulsa la intercooperación para un desarrollo sostenible, generando cadenas de valor más justas y eficientes. Esto beneficia a productores con precios equitativos y a consumidores con productos de calidad, mientras promueve la autonomía y cohesión del sector, eliminando la intervención de intermediarios que estarían presentes en el mercado local sin acción cooperativista.

Además, el proyecto contribuye directamente al ODS 12: Producción y Consumo Responsables, al fomentar modelos de negocio más sostenibles, optimiza los recursos y crea cadenas de suministro más transparentes y éticas. Promueve la comunicación entre actores fomentando la identidad cooperativista y la iniciativa por enfrentar los desafíos del mercado de manera justa y colaborativa.

Su viabilidad se basa en la Ley 18.407 y en sus principios los cuales buscan promover la asociación cooperativa a nivel nacional. El mismo ofrece un valor agregado claro para las cooperativas, optimizando operaciones y expandiendo mercados, con un impacto medible y sostenible a largo plazo.

*Palabras clave:* Intercooperación, sustentabilidad, comercio, cooperativas de consumo y de trabajo

## 1.0 ANTECEDENTES

El cooperativismo en Uruguay, tiene más de 100 años, llega a nuestro país, junto a una oleada de inmigrantes, los cuales impulsaron diversas organizaciones colectivas.

En 1889, se crea la 1er Cooperativa de Consumo en Montevideo “La cooperativa obrera tipográfica”. En los años venideros se crean otras cooperativas, aunque no son muchas, pero con el suficiente impacto para su evolución futura.

Esta etapa de germinación de las cooperativas se asocian a grupos de trabajadores que también se relaciona con las formaciones sindicales.

Para su formación se toma en cuenta los principios cooperativos internacionales de la época, proceso que va madurando hasta 1940 donde se legisla y se suman a las de consumo otras como la de funcionarios ferroviarios, los de UTE,

En 1941 se sanciona la ley Nro. 10.008, primera norma que reconoce y regula una modalidad cooperativa como forma asociativa típica, que contempla solo las cooperativas agropecuarias marginando a otros grupos. Fué derogada más tarde según CUDECOOP por inconsistencias en su reglamentación, vacíos que no corresponde al funcionamiento de una cooperativa.

Por ello en 1946, se sanciona otra ley más abarcativa que incluye sectores de consumo, producción y trabajo.

En junio de 1988 se firma el documento de creación de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas, CUDECOOP.

En marzo de 1991, por decreto del Poder Ejecutivo se crea la primera Comisión Honoraria de Cooperativismo, la que funcionará en el ámbito de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Como ya se dijo anteriormente, nuestro país cuenta con más de 100 años de cooperativismo y eso se manifiesta en sus fortalezas, con la cantidad de socios, el trabajo social y cooperativo, además de su legitimidad a nivel nacional.

La integración, que abarca casi todas las áreas, el capital humano calificado, buenos programas de capacitación y gestión. Vínculo muy cercano a nivel nacional e internacional, además del avance en cooperativas amigables con el medio ambiente.

Asimismo el sistema cooperativo deberá trabajar en otras áreas como la comercialización intra e inter cooperativas, generar nuevas propuestas, mayor difusión sobre cooperativismo, acelerar el proceso de toma de decisiones.

En 2008, se sanciona la [Ley N° 18407](#), que tiene por finalidad regular la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas y del sector cooperativo.

Por lo tanto, una cooperativa es un emprendimiento asociativo. “Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada” (Cudecoop)

INACOOOP fue establecido por la Ley General de Cooperativas n.º 18.407, promulgada en 2008. Su objetivo principal es promover los principios y valores de la cooperación, impulsando procesos asociativos, integradores y participativos entre las cooperativas.

Para impulsar el desarrollo y la promoción del cooperativismo, brindando apoyo financiero, asistencia técnica, capacitación y promoviendo la participación de las cooperativas en la economía y la sociedad.

Como el trabajo que se presenta se refiere a cooperativas de trabajo y de consumo nos referimos a ellas a continuación:

Las cooperativas de trabajo o de producción son organizaciones sociales integradas por personas físicas las cuales comparten intereses comunes y a su vez se rigen por sistemas de solidaridad y también tienen esfuerzo propio y ayuda mutua, esta cooperativa tiene un objetivo principal el cual es atender las necesidades tanto individuales como colectivas mediante las distintas actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de los distintos bienes y servicios. Su principal factor es el trabajo, y se organizan de forma de asegurar un trabajo estable para sus miembros y un salario digno proporcional al resultado económico obtenido.

Las cooperativas de consumo de bienes y servicios son las de viviendas por ayuda mutua, de ahorro y crédito, de garantías recíprocas y seguros. Asimismo la de productores artesanales y manuales cuyos socios gestionan sus talleres y se unen en un bien común para vender, asesorarse, almacenar entre otros. Su objetivo es poner al alcance de sus socios bienes y servicios que sean más rentables en precio, calidad, financiamiento que en el mercado. Cuando estos bienes y servicios se les ofrece a terceros, si tiene precio de mercado o sea que no tiene carácter cooperativo sino de mercado.

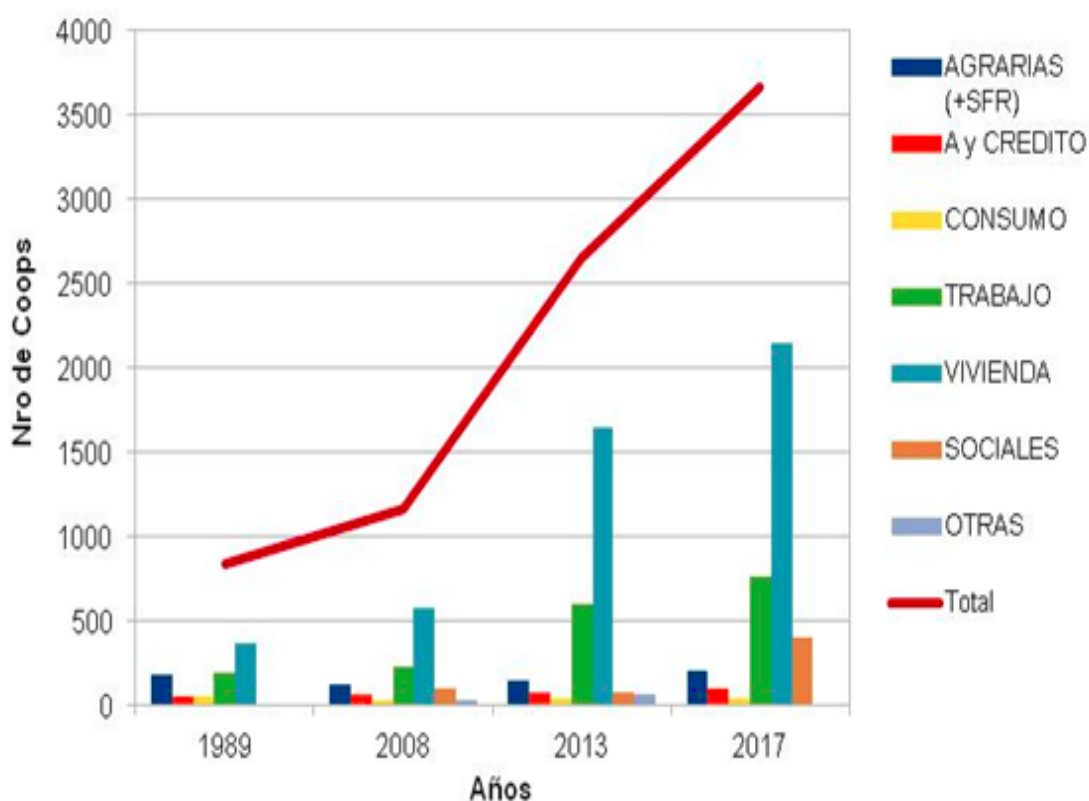
Pero cuando hay excedentes económicos se toma en cuenta la proporción al uso del servicio que cada socio haya hecho, no en retribución de lo que haya aportado al asociarse. Bertullo J. et al. (2003)

En la siguiente gráfica (Cudecoop, 2017), se muestra la evolución que han tenido las cooperativas en nuestro país, desde 1989 hasta 2017. Como se puede apreciar en dicha gráfica las cooperativas de viviendas por ayuda mutua son las que más han crecido. Aunque entre 1989

y 2008 han tenido un crecimiento más lento, a partir de 2008, fecha en se promulga la Ley General de Cooperativas, su crecimiento ha sido acelerado.

Las cooperativas de trabajo no vieron evolución hasta el 2008, a partir de ese año su evolución ha sido constante. Asimismo las cooperativas sociales, su crecimiento se ha notado a partir de 2015. En las demás cooperativas no se ha percibido evolución durante estos años.

**Figura 1**  
**Datos de la evolución cooperativa ( 1989-2017)**



. Gráfica sacada de la página de [Cudecoop \(2017\)](#).

## 2.0 CONTEXTO

Como se mencionó anteriormente, desde hace más de 100 años, las cooperativas en nuestro país han sido una solución fundamental para subsanar las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de los cooperativistas. Éstas promueven valores y principios que cultivan firmes relaciones de confianza y fomentan la implicación de sus miembros en el sector cooperativo. (modo cooperativo 2023)

En Uruguay tenemos un total de 4014 cooperativas dispersas por todo el país, el departamento con mayor cantidad de cooperativas es Montevideo, estos datos son de julio de 2025. (INACOOOP 2025)

Las cooperativas se determinan por su objeto en cooperativas de trabajo y dentro de ellas están las de carácter industrial, de prestación de servicios, de producción agrícolas, artesanal, artística como también las cooperativas sociales. (MEDIOS PÚBLICOS. UY 2025)

Las cooperativas de consumidores o también llamada de consumo de bienes y servicios; dentro de ellas se encuentra las de viviendas, de ahorro y crédito, seguros y aquellas que prestan a sus asociados transporte, salud, educación o servicios públicos, también las de los productores manuales.

Para este trabajo se presenta dos tipos de cooperativas, la primera es una cooperativa de consumo que hay 48 en todo el territorio, cabe decir que dichas cooperativas ha reducido su número desde el primer dato que fué en 1989 con 57 cooperativas y la segunda cooperativa que vamos a tratar es la de trabajo, que sí a crecido considerablemente en los últimos años, que al momento de la toma de datos había 1.014, distribuidas en todo el país, aunque en los departamentos de mayor concentración son Montevideo, Canelones y Salto. (Bibliocoop, 2022)

Algunas problemáticas que tienen las cooperativas de consumo son la educación financiera insuficiente y la escasa participación de los socios esto conlleva a que las cooperativas reduzcan su efectividad a su vez hace que estas realicen actividades que no las benefician a largo plazo o para la sustentabilidad de su cooperativa. (AVANCOP s.f). Cudecoop hace énfasis en la importancia del fortalecimiento del cooperativismo para poder hacer frente a las dificultades económicas y sociales que está enfrentando el país **últimamente.**

## 3.0 FUNDAMENTACIÓN Y **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto tiene como fin desarrollar estrategias para fomentar el movimiento intercooperativo nacional entre cooperativas de consumo y cooperativas de trabajo, buscando

subsanan una debilidad identificada: *la escasa vinculación entre dos tipos de cooperativas con alto potencial de sinergia*. Esta baja interacción representa una oportunidad desaprovechada para generar valor económico y social, limitar la autonomía del sector y consolidar el modelo cooperativo como un actor relevante en la economía nacional.

Este proyecto aborda la problemática desde la perspectiva del desarrollo cooperativo sostenible e integral, teniendo en cuenta que su resolución, potenciará la capacidad productiva, distributiva y de consumo de las cooperativas. La intercooperación, como principio cooperativo (Art. 7 Ley N°18407), es esencial para la fortaleza del sector. Al fomentar la interacción entre cooperativas de consumo las cuales representan la demanda y cooperativas de productos que representan la oferta, se crea un circuito de valor fortalecido.

Esta iniciativa colabora directamente con el *Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 12: "Producción y Consumo Responsables"*. Al promover la compra directa entre cooperativas de producción y consumo, se fomenta un modelo de negocio más sostenible que reduce el desperdicio, optimiza los recursos y crea cadenas de suministro más transparentes y éticas.

Además, la articulación directa entre productores y consumidores cooperativos reduce la intermediación, lo que se traduce en precios más justos y competitivos para los productores y productos de mayor calidad y a un costo accesible para los consumidores locales. Esto dinamiza las economías locales y regionales, promoviendo el consumo responsable y la producción sostenible.

En relación a lo anterior, la colaboración puede dar lugar al desarrollo de nuevos productos y servicios, ya que se fomenta la comunicación entre los involucrados, por ende, la mejora de procesos, la optimización de la logística y la diversificación de mercados para ambas partes.

Cabe destacar que el mercado cooperativo se enriquece y fortalece frente a las fluctuaciones del mercado, al depender menos de intermediarios externos y fortalecer sus propias redes, las cooperativas consolidan su autonomía económica y estratégica.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el Art. 7 de la Ley N°18407, es importante considerar que el desarrollo de la intercooperación refuerza los valores de ayuda mutua, solidaridad y responsabilidad, creando un sentido de comunidad y propósito compartido entre los miembros de diferentes cooperativas. Esto no solo tiene un impacto económico, sino también un importante valor social al construir un tejido productivo que fomenta la equidad entre productores y compradores.

Por lo tanto, la viabilidad del proyecto se sustenta en múltiples factores, comenzando por el marco legal existente en nuestro país y el apoyo de instituciones presentes en el mismo, así

como el potencial de beneficios tangibles que se detallaron anteriormente, para las cooperativas involucradas.

El proyecto se alinea con la misión establecida por INACCOOP en la Ley N°18407, la cual tiene como propósito *"impulsar el desarrollo y la promoción del cooperativismo, brindando apoyo financiero, asistencia técnica, capacitación y promoviendo la participación de las cooperativas en la economía y la sociedad"*, por lo cual el INACCOOP junto a otras instituciones sociales, pueden ser aliados estratégicos claves proporcionando los recursos y el acompañamiento necesario para facilitar estos procesos de intercooperación y revinculación entre cooperativistas.

Para finalizar, el éxito del proyecto puede ser medido a través de indicadores como el número de acuerdos de intercooperación firmados, la cantidad de productos vendidos por año, la mejora en los precios para productores y consumidores, y el aumento en la satisfacción de los socios. Esto permitirá demostrar el impacto positivo y la sostenibilidad de la iniciativa a largo plazo.

#### 4.0 POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del proyecto *"Intercooperación: Baja Interacción entre Cooperativas de Consumo y Cooperativas de Productos"* se centra en **dos grupos principales de actores del sector cooperativo uruguayo**, los cuales fueron seleccionados a partir del acercamiento a la temática en el "6to Encuentro de Cooperativas" a nivel nacional, el cual fue crucial para comenzar el proceso de identificación de problemáticas relacionadas a la intercooperación:

El proyecto involucra principalmente a las **Cooperativas de Consumo** las cuales se encargan de proveer bienes y servicios a sus socios para su uso o consumo. Estas constituyen cooperativas de consumo tradicionales (supermercados cooperativos, grupos de consumo, etc.). Por otro lado, también contempla a las **Cooperativas de Trabajo o de Producción**, las cuales abarcan cooperativas de productores agrarios, pesqueros, artesanales, industriales o de servicios que transforman y comercializan bienes o servicios. Esto incluye desde cooperativas lecheras, hortofrutícolas, vitivinícolas, hasta cooperativas de software, diseño o servicios de consultoría.

La elección de estos grupos se basa en la identificación de una brecha fundamental en el ecosistema cooperativo uruguayo: *la desconexión existente entre las cooperativas que producen bienes y servicios y aquellas que los consumen, impidiendo el aprovechamiento pleno de su potencial cooperativo*. Si bien la normativa establece principios para la intercooperación (Art. 7 Ley N°18407), estas dos ramas han operado con niveles de interacción limitados, perdiendo la oportunidad de generar sinergias significativas para ambos tipos de cooperativas.

El mismo está destinado a cooperativas que posean productos o servicios que puedan ser comercializados entre sí, y/o una demanda interna que pueda ser satisfecha por cooperativas de consumo. También que estén legalmente constituidas, con un funcionamiento operativo establecido para poder funcionar en la formalización de acuerdos. Será viable para toda cooperativa que esté en cualquier región del país, cualquiera sea el rubro dentro de lo establecido como cooperativa de consumo o de trabajo. Y por último que posea interés explícito y compromiso por establecer acuerdos de colaboración para el progreso en conjunto.

El potencial del proyecto se sustenta en la generación de cadenas de valor sostenibles que permitan eliminar intermediarios, para generar precios más justos, tanto para los productores (cooperativas de trabajo) como para consumidores (cooperativas de consumo).

Se destaca el punto de que las cooperativas de consumo, al consumir productos de otras cooperativas podrán reforzar el sentido de pertenencia, lo cual contribuye en la consolidación de un mercado interno más fuerte y solidario. Además, la comunicación directa entre ambas cooperativas facilita la adaptación a la diversidad de necesidades específicas que pueden surgir entre los consumidores cooperativos, lo cual lleva a la innovación del sector (mejorar las condiciones de compra/venta, logística y distribución, marketing, etc).

Por otro lado, en relación a las **limitaciones** consideramos que algunas cooperativas pueden tener volúmenes de producción o demanda muy diferentes, lo cual podría dificultar la armonización de acuerdos.

En nuestro país pueden surgir barreras logísticas, la distancia geográfica entre cooperativas de diferentes departamentos puede implicar desafíos en el transporte y la distribución que involucran la articulación de otros actores.

También la escasa formación o experiencia en la negociación intercooperativa puede ser una **limitante**. En general, las cooperativas carecen de herramientas o conocimientos para establecer acuerdos comerciales formales con otras entidades cooperativas. Además la baja interacción previa lleva al desconocimiento mutuo, por lo cual será importante la construcción de confianza y transparencia en los acuerdos.

Además de los mencionados anteriormente, existen otros actores clave, que están estrechamente involucrados en el desarrollo del proyecto. Se considera importante la articulación con las Intendencias Departamentales quienes serán actores claves a nivel local. Además, con INACOOOP (Instituto Nacional del Cooperativismo) como entidad rectora del cooperativismo en Uruguay (según Ley 18.407), contribuirá con respaldo institucional, posible apoyo técnico y financiero, y su rol para superar barreras y promover políticas de fomento a la intercooperación.

También CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas) estas organizaciones representativas jugarán un papel crucial en la identificación de cooperativas, la difusión del proyecto y la facilitación de encuentros.

Para las actividades seleccionadas es importante el asesoramiento de instituciones de asistencia técnica y capacitación. En este sentido, se buscarán alianzas con entidades como INEFOP ( Instituto Nacional del Empleo y la Formación Profesional) que puedan brindar formación específica en negociación, logística, calidad o gestión comercial para las cooperativas participantes.

Por último la asociación con Bancos o cooperativas de ahorro y crédito que puedan ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades de los acuerdos intercooperativos que puedan surgir a partir del desarrollo de este **proyecto**.

## **5.0 OBJETIVOS DE DESARROLLO**

El objetivo principal de este trabajo es la alta interacción entre cooperativas de consumo y cooperativas de trabajo fortaleciendo los niveles de intercooperación por parte de las cooperativas de consumo y las cooperativas de trabajo, esta iniciativa trata de fortalecer el sistema cooperativo nacional es decir que estas estén capacitadas para poder trabajar en conjunto, y esto se logra a través de las mejoras en las distintas cooperativas.

Para lograr alcanzar lo se lo hará siguiendo una serie de componentes como por ejemplo el aumento del marketing, la abundante comunicación entre cooperativas, estos y otros componentes claves son los que nos ayudarán a contribuir a nuestro propósito para poder lograr nuestra meta establecida.

Para esto también se trabaja con una serie de distintos indicadores los cuales van ayudarán a cuantificar todo aquello que queremos lograr y de qué manera lo haremos más viable para cada cooperativa, que permitirá controlar el progreso en el cual se va llevando a cabo las distintas propuestas del proyecto.

Esto es importante para así poder ampliar el mercado interno es decir que los productores tengan donde volcar sus productos o servicios por medio de una cooperativa de consumo y además de esto permite el desarrollo de la sociedad y la comunidad cooperativa. La importancia que le damos a nuestro objetivo es la mejora de la calidad de vida de los socios y los cooperativistas un ejemplo de esto sería el caso de las cooperativas de vivienda las cuales son construidas para dar una mejor calidad de vida.

Por lo tanto, este proyecto contribuye al mejorado posicionamiento que obtiene el modelo cooperativo frente a los agentes externos e internos del mercado, sumándole los ingresos incrementados que obtienen las cooperativas de consumo y trabajo por medio de la **intercooperación**.

## 6.0 PROPÓSITO

El propósito **del proyecto** es la alta interacción entre cooperativas de consumo y cooperativas de trabajo. Es decir, se busca transformar la actual baja interacción en una red sólida de colaboración que impulse el desarrollo económico, promoviendo los principios de la cooperación.

Para las cooperativas de consumo, este propósito consiste en el acceso a productos de origen cooperativo, los cuales pueden tener mejores condiciones de calidad, trazabilidad (transparencia) y precio más accesibles, al reducir la cadena de intermediarios. Esto les permite ofrecer un valor diferenciado a sus socios y reforzar su compromiso con la economía social.

Para las cooperativas de productos, significa una ampliación de sus mercados, con un acceso directo a una demanda estable por parte de las cooperativas de consumo y compromiso dentro del sistema cooperativo. Esto les brinda mayor seguridad comercial, fortalece su capacidad de planificación y les permite obtener precios más justos por su trabajo. Además, la mejora continua, debido a que ésta interacción permite establecer nuevos desafíos en la innovación de productos.

Por otra parte, se considera que éste propósito maximiza el potencial intrínseco del modelo cooperativo: genera riqueza que permanece dentro de la comunidad cooperativa, fomenta la ayuda mutua creando un modelo de negocio más resiliente frente a las fluctuaciones del mercado convencional.

Estos indicadores permiten monitorear el progreso del proyecto y asegurar que el propósito de fortalecer el ecosistema cooperativo a través de la intercooperación se está cumpliendo de manera efectiva y tangible.

Para el monitoreo del proyecto se tendrán en cuenta una serie de indicadores, que aseguran que el propósito de fortalecer el ecosistema cooperativo a través de la intercooperación se cumpla de manera efectiva y tangible. Por lo que es importante tener en cuenta:

El número de acuerdos formales de intercooperación establecidos entre cooperativas de consumo y de trabajo. Este indicador muestra de forma directa la articulación lograda.

También el volumen monetario (expresado en %) de transacciones comerciales generadas a partir de los acuerdos de intercooperación. Esto medirá el impacto económico de la colaboración.

En relación a lo anterior, se medirá también el número de cooperativas participantes activamente en la red de cooperación. Esto da indicio del alcance y la inclusión del proyecto.

Por último, comprometido con el desarrollo, el proyecto considerará la satisfacción de las cooperativas en relación con los beneficios derivados de la intercooperación. Para ello, se aplicarán encuestas, entrevistas cualitativas o grupos focales.

## **7.0 COMPONENTES**

El proyecto integra varios componentes cruciales para alcanzar sus objetivos. En primer lugar, se enfocará en potenciar el marketing para las organizaciones cooperativas. Un marketing robusto les permitirá promover sus actividades de manera efectiva, ampliando su reconocimiento entre la población. Lograr este alto nivel de visibilidad requerirá una mayor inversión y capacitación en estrategias de mercado.

En segundo lugar, la comunicación fluida entre cooperativas es fundamental para fomentar la intercooperación. Se utilizarán diversos medios de comunicación para conectar a cooperativas geográficamente distantes, facilitando la coordinación de actividades conjuntas. A esto se suma la importancia de la innovación y capacitación para que las cooperativas logren sus metas. Si bien puede requerir una mayor inversión, la implementación de innovaciones tecnológicas es ideal para brindar una capacitación de alto nivel a los cooperativistas.

Finalmente, el último componente que se abordará es la alta demanda del mercado. Este factor, junto con los anteriores, será determinante para que las cooperativas puedan ingresar al mercado con éxito y obtener el reconocimiento deseado. Todos estos elementos, trabajando en conjunto, acercarán al proyecto a su propósito central.

## **8.0 ACTIVIDADES**

Las actividades se ejecutarán en virtud de los resultados esperados, de acuerdo a los componentes del proyecto, los cuales impulsarán la intercooperación y el desarrollo del sector cooperativo nacional.

### *Actividad 1: Uso de herramientas digitales.*

Considerando la actual demanda de las plataformas digitales de venta (e-commerce), se impulsará la creación de una plataforma online (al estilo página web interactiva) la cual se implementará como una vitrina de productos y servicios. Será un canal de comunicación directa entre cooperativistas. Para ello, se deberán impartir talleres prácticos para que las cooperativas adquieran habilidades en el uso de plataformas digitales, gestión empresarial y herramientas específicas de comercio electrónico.

Producto de la actividad 1: plataforma digital operativa, talleres realizados, número de participantes certificados, registro mensual de uso.

*Actividad 2: Jornada de capacitación sobre Intercooperación: modelos de negociación y gobernanza.*

Se realizarán jornadas de capacitación y análisis sobre los casos de éxito en la intercooperación a nivel nacional. Se presentarán modelos de negocio colaborativos y aspectos de gobernanza que garanticen la sostenibilidad de los acuerdos a largo plazo.

Productos de la actividad 2: Jornadas de capacitación sobre intercooperación realizadas, análisis de estudios de casos exitosos, proyectos presentados por las cooperativas.

*Actividad 3: Negociación.*

Se desarrollarán periódicamente talleres de capacitación enfocados en las técnicas de negociación, construcción de la confianza. También se abordará a través de estos la resolución de conflictos y la formalización de acuerdos cooperativos.

Productos de la actividad 3: materiales trabajados en la capacitación, lista de participantes con asistencia, evaluaciones de aprendizaje.

*Actividad 4.1: Formación en Estrategias de Comercio Digital para cooperativas.*

Se realizarán talleres de capacitación para que las cooperativas de trabajo puedan potenciar las ventas mediante la plataforma digital. A su vez, las de consumo podrán optimizar sus procesos de compra digital, considerando aspectos logísticos.

Productos de la actividad 4.1 Talleres de comercio digital, planes de estrategias de comercio digital.

*Actividad 4.2: Estrategias de marketing y encuentros cooperativos.*

Se trabajará mediante la implementación de talleres de capacitación, se centrará en herramientas prácticas de marketing adaptadas al contexto cooperativo y a la participación de los miembros en ferias intercooperativas. Se le proporcionará a los participantes conocimientos y habilidades para diseñar estrategias de marketing efectivas para sus productos en ferias.

Producto de la actividad 4.2: Estrategia de marketing intercooperativo, diseño del manual de marca y las diferentes herramientas comunicacionales con fines comerciales empleando redes sociales, medios digitales, radio, televisión, etc. Herramientas para mejorar la presentación y comunicación de los productos cooperativos al público.

## **Tabla 1**

Cronograma de actividades

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Recursos	Estado
1	Talleres de capacitación	Cooperativas	25/06	2/8	Sala y monitores	Pendiente
2	Realización de jornadas de intercooperación	Cooperativas	27/06	6/8	Salas	Pendiente
3	Capacitación sobre negociación e intercooperación	Cooperativas	29/06	8/10	Computadoras Salas	Pendiente
4	Capacitación sobre Comercio digital	Cooperativas	1/07	12/10	Herramientas digitales	Pendiente
5	Ferias intercooperativas	Cooperativas	3/07	17/10	Sala de reuniones	Pendiente

### 9.0 SUPUESTO

El proyecto será financiado principalmente por las Intendencias de cada departamento donde se trabaje con las cooperativas de consumo y de trabajo. Adicionalmente, contará con el apoyo de INEFOP para capacitaciones de los cooperativistas sobre diferentes temáticas. Para llevar a cabo las actividades, se requerirá un espacio físico adecuado para reuniones, talleres de capacitación y asambleas, así como equipos tecnológicos (una computadora para registrar actividades y eventos, y el pago del servicio de internet). También se necesitará material informativo (hojas y folletos) para la difusión, incluyendo su distribución. Finalmente, se brindará apoyo a socios cubriendo pasajes, alojamiento y comida para aquellos que, debido a la distancia, no puedan asistir a las actividades de forma presencial.

## 10.0 MECANISMOS DE EVALUACIÓN

La evaluación consistirá en un proceso sistemático y continuo. Tendrá como objetivo garantizar la transparencia en todo el proceso. Para ello se trabajará en la medición del progreso, la eficiencia y la efectividad, el impacto que generan las actividades desarrolladas, componentes, propósito y fin del proyecto.

Se establecerá un sistema de monitoreo y recolección de datos que tendrán como propósito contribuir a los procesos de evaluación. Este sistema está constituido por una serie de fuentes y herramientas:

### *Fuentes primarias*

Registros de participación: Lista de participación a talleres, encuentros, actividades de capacitación.

Encuestas de satisfacción: diseñadas con escala Likert para medir el grado de conformidad (percepción) de las cooperativas, ante los servicios recibidos. Se realizarán encuestas globales en momentos clave: a la mitad y al finalizar el proyecto.

Encuestas semiestructuradas y grupos focales: con diferentes actores como directivos de cooperativas, socios clave de las cooperativas participantes, representantes de instituciones (INACOOOP, CUDECOOP, INEFOP) para captar percepciones, desafíos y debilidades detectadas.

También es importante considerar la observación directa por parte del equipo del proyecto en diferentes actividades.

### *Fuentes secundarias*

Informes financieros y contables de las cooperativas: para verificar efectos en ingresos, costos y balances.

Actas y acuerdos: documentos formales de intercooperación firmados.

Informes de INACOOOP y otras federaciones cooperativistas: para obtener datos relevantes del sector.

Herramientas de registro: otras herramientas diseñadas como por ejemplo: planillas para la recolección de datos y procesamiento de la información.

**Tabla 2***Reporte de evaluación*

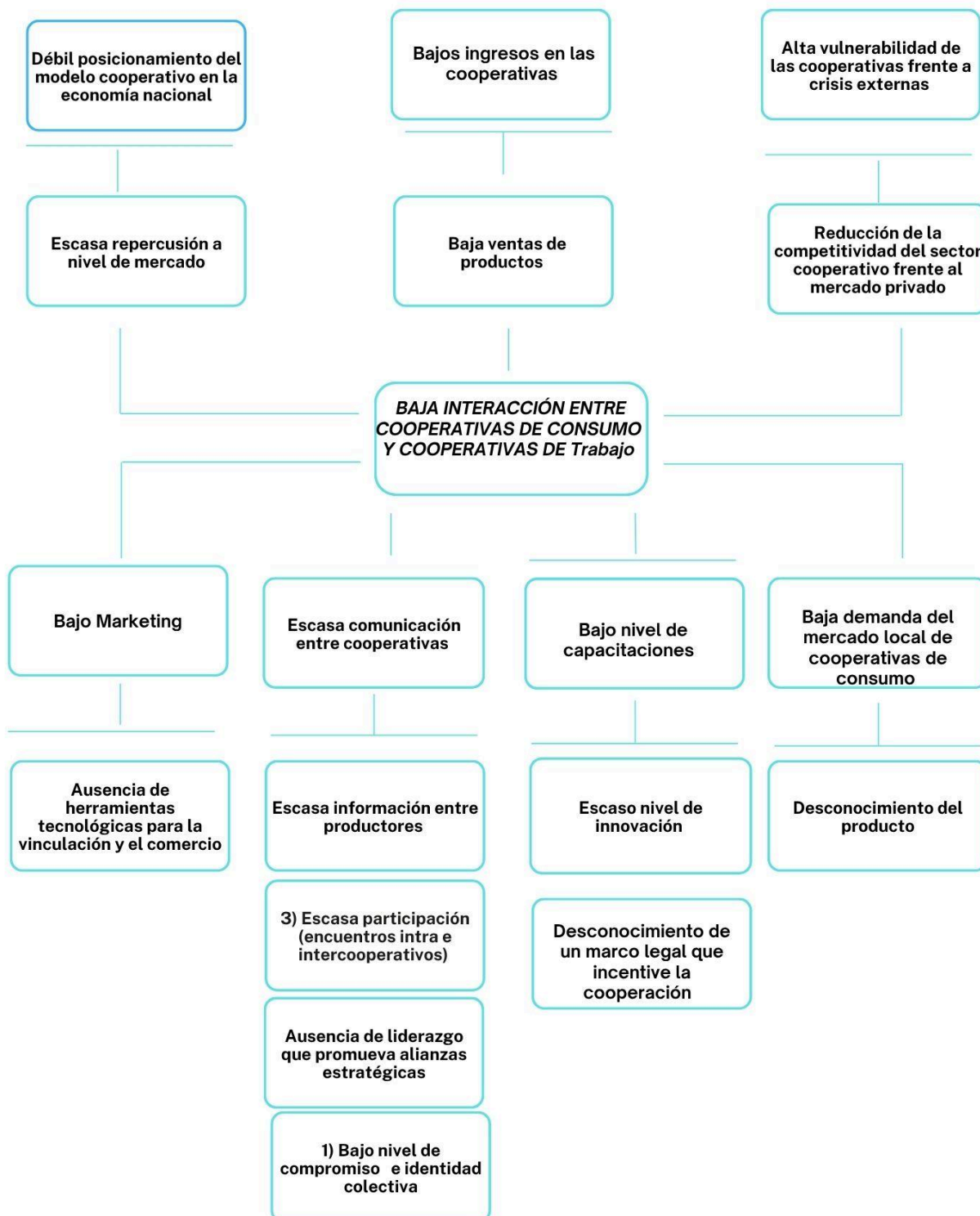
<b>Tipo de reporte</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Características</b>
Monitoreo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguimiento de avance de las actividades.</li> <li>● Avance financiero.</li> <li>● Identificación de las desviaciones/ajustes a la planificación.</li> </ul>	Mensual/Bimestral	De elaboración propia del equipo. Grado de cumplimiento de las actividades, uso de los recursos, información de los indicadores.
Informes de avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informar a los financiadores, (IDT, INACOO, INEFOP) y actores clave sobre el progreso del proyecto en relación con los componentes y el propósito.</li> </ul>	Trimestral/ Semestral	<p>Reuniones con cooperativistas, observación directa, encuesta de satisfacción sobre el proyecto y las actividades realizadas.</p> <p>Incluye: un resumen ejecutivo, avance de indicadores, análisis de logros y desafíos, planes de acción para el siguiente período y la justificación de posibles ajustes.</p>
Informes específicos (en caso de ser necesario)	Detallar aspectos particulares, como resultados de capacitaciones, éxito de encuentros intercooperativos o	Se determina la frecuencia de acuerdo a la necesidad.	Enfocados en un tema específico, con análisis profundo y recomendaciones para continuar.

	estudios de caso relevantes.		
Informe final del proyecto	Presentar una visión integral del desempeño del proyecto, incluyendo el logro de todos los niveles de la Matriz de Marco Lógico (Fin, Propósito, Componentes, Actividades), el análisis de impacto, aspectos a mejorar y las recomendaciones para la continuidad del proyecto a futuro.	Al finalizar el proyecto (al año)	Documento exhaustivo que sintetiza todos los aspectos abordados en el proyecto y las evaluaciones.

*Nota.* Elaboración propia

## 11.0 ANEXOS

# Árbol de Problemas



# Árbol de Objetivos

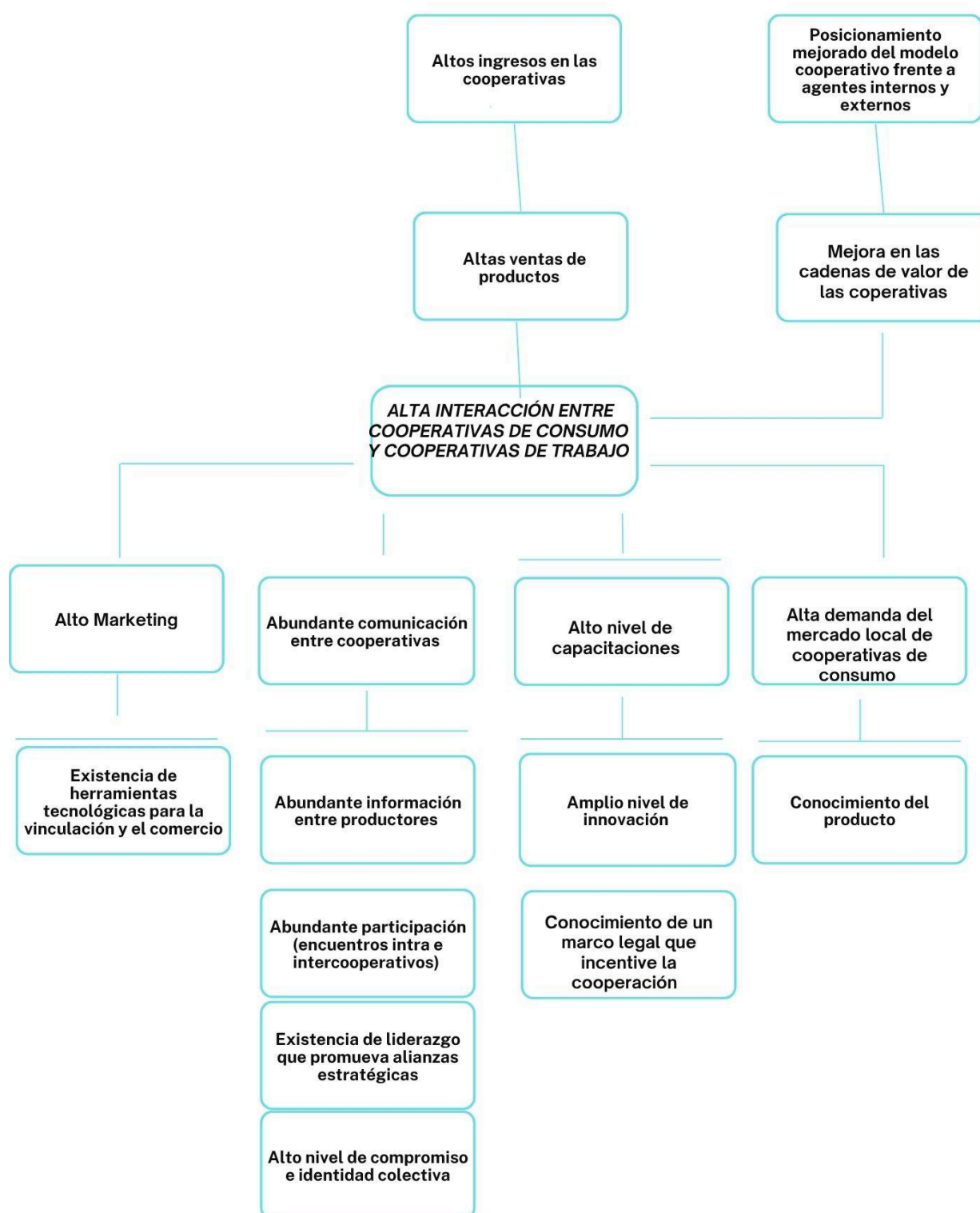


Tabla 3

**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

Lógica vertical de la columna de objetivos

<b>Resumen narrativo de los objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p>F1</p> <p>Posicionamiento mejorado del modelo cooperativo frente a los agentes externos e internos del mercado.</p> <p>F2 Ingresos de las cooperativas incrementados mediante la intercooperación.</p>	<p>F1.1 Incremento del 40% en la cuota de mercado combinada (ventas/servicios) de las cooperativas que aplican intercooperación, comparado con la cuota de mercado de cooperativas que no implementan estrategias de intercooperación en sectores equivalentes, en un período de 1 año.</p> <p>F2.1 Crecimiento de un 40% ventas o ingresos de cooperativas posicionadas en sectores claves, en un período de 6 meses a 1 año.</p>	<p>F1.1 Registro de ventas de las cooperativas (de consumo y trabajo) para un mismo sector.</p> <p>Registro de las ventas totales para un mismo sector incluyendo aquellas que no utilizan estrategias de intercooperación.</p> <p>F2.1 Registro de ventas de las cooperativas.</p> <p>F2.2 Balance a los seis meses y al año</p> <p>-</p>	<p>No surgen barreras políticas o económicas que impidan la intercooperación.</p> <p>-Políticas públicas fomentan el cooperativismo, se mantienen o fortalecen el proyecto (INACOOOP).</p> <p>-Los socios de las cooperativas mantienen su compromiso con el modelo de intercooperación.</p>

			Las instituciones que brindan capacitaciones están dispuestas a apoyar el proyecto (INEFOP).
<p>Propósito</p> <p>P1: Alta interacción entre cooperativas de consumo y cooperativas de trabajo.</p>	<p>P1: Número de acuerdos de intercooperación firmados entre las cooperativas pasan de 34 a 60 en un año</p> <p>P2: El grado de satisfacción de los socios pasa de ser un 50% a un 85% en la escala de Likert, al año.</p>	<p>P1: -Registros formales de los acuerdos.</p> <p>P1: -Acta de la Asamblea</p> <p>P2: Encuesta de satisfacción con Escala de Likert.</p>	
<p>Componentes</p> <p>C1: alto marketing</p> <p>C2: abundante comunicación entre cooperativas</p> <p>C3: alto nivel de innovación y capacitación.</p>	<p>C1: Frecuencia de uso de los medios de comunicación en un año.</p> <p>C2: Cantidad de encuentros intercooperativos por año.</p> <p>C3: Número de participación en la</p>	<p>C1: Facturación de publicidad</p> <p>C2: Acta de la Asamblea</p> <p>C3: -Registro de INEFOP.</p>	

<p>C4: alta demanda del mercado local.</p>	<p>formación y capacitación de los socios.</p> <p>C4: cantidad de productos vendidos por año.</p>	<p>C4:-Registros contables</p> <p>- Anotaciones manuales (libros de ventas o planillas digital)</p>	
<p>Actividades</p> <p>- C1. Realización talleres de capacitación sobre uso de herramientas digitales.</p> <p>- C2. Realización de jornadas de intercooperación: modelos de negociación y gobernanza.</p> <p>- C3 Realización de Talleres de capacitaciones sobre negociación e intercooperación.</p> <p>- C4.1 Capacitaciones sobre comercio digital.</p> <p>C4.2 Ferias intercooperativas.</p>	<p>- Número de participantes que asisten (En período de 1 año se realizaron 50 talleres y asistió más del 75 % de inscriptos).</p> <p>-Realización de 5 jornadas en un año con la participación del 55% de la población).</p> <p>- Realización de 8 talleres con la participación del 60% de la población.</p> <p>- Participación de un 65% de la población, en las ferias intercooperativas realizadas en un año.</p>	<p>Certificados de capacitaciones.</p> <p>Evaluaciones posteriores sobre el conocimiento adquirido.</p> <p>Registro fotográfico</p> <p>Lista de asistencia a las capacitaciones.</p> <p>Acuerdos establecidos en las ferias intercooperativas.</p>	

## 12.0 Referencias bibliográficas

AVANCOP (s.f) *Problemática actual de las cooperativas de ahorro y préstamo en América Latina* [Problemática actual de las cooperativas de ahorro y préstamo en América Latina | AVANCOOP](#)

Bertullo, J. (2003) *El cooperativismo en el Uruguay [Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio]. Universidad de la República*  
[https://edu2.utec.edu.uy/assets/courseware/v1/9f78d1cc307f892eaa3df17e34fe8778/asset-v1:UTEC+ECOOP+2021+type@asset+block/Bertullo\\_et\\_al\\_Cooperativismo\\_en\\_uruguay\\_doc\\_tr22.pdf](https://edu2.utec.edu.uy/assets/courseware/v1/9f78d1cc307f892eaa3df17e34fe8778/asset-v1:UTEC+ECOOP+2021+type@asset+block/Bertullo_et_al_Cooperativismo_en_uruguay_doc_tr22.pdf)

Bibliocoop (2022) [¿Qué es una cooperativa de trabajo? ▷ Concepto ✓](#)

Canva (2025) <https://www.canva.com/design/>

CUDECOOP <https://www.cudecoop.coop/cudecoop/las-cooperativas-en-uruguay/>

Figura 1 (2017). *Datos de la evolución cooperativa*  
<https://www.cudecoop.coop/cudecoop/las-cooperativas-en-uruguay/>

INACOOP ( julio de 2025) *Cantidad de cooperativas por departamento* [DATOS Y ESTADÍSTICAS | inacoop](#)

Ley 18.407 (2008) <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18407-2008>

Medios públicos. uy (30.05.2025). *Para cudecoop: Las cooperativas ayudan a solucionar los problemas que tiene la gente* [Para Cudecoop: «Las cooperativas ayudan a solucionar los problemas que tiene la gente» » Portal Medios Públicos](#)

Modo cooperativo (8 de octubre 2023) *69 años de FUCC: los desafíos de las cooperativas de consumo* [69 años de FUCC: los desafíos de las cooperativas de consumo – Modo Cooperativo](#)

Organización de las Naciones Unidas ( s.f) *Objetivos de desarrollo sostenible*  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Tabla 1. Cronograma de actividades

Tabla 2. Reporte de evaluación

Tabla 3. Matriz de marco lógico