

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

URUGUAY

**MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA
DE LAS COOPERATIVAS EN URUGUAY**

(UR-M1022)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Santiago Soler (FOMIN/OPS), Jefe de Equipo; Ana Castillo (COF/UR); Miguel Aldaz (FOMIN/IKM); Fredy Bentancurt (SDS/ICT); Antonio Gaspar (FOMIN/DEU); Rosina de Souza (LEG); y Susana Ramela (Consultora).

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
A.	EVOLUCIÓN DE LA COOPERATIVAS EN EL URUGUAY	2
B.	LIMITANTES DEL SECTOR Y RESPUESTA DEL PROYECTO.....	2
II.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
III.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	6
IV.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	7
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VI.	BENEFICIARIOS Y RIESGOS	10
VII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	10

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Marco Lógico
ANEXO II	Resumen de Presupuesto

APÉNDICES

Apéndice I	Proyecto de Resolución
------------	------------------------

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS

Documento I: Reglamento Operativo.

Documento II: Términos de Referencia de la UC y consultorías principales.

Documento III: Términos de Referencia para el Consultor/ Firma Consultora Evaluadora para el Desarrollo de Línea de Base, Refinamiento de Indicadores, Indicadores intermedios, Evaluación Intermedia y Final.

Documento IV: Tabla de Proyectos Complementarios en Uruguay.

Documento Va y Vb: Gráficos GANTT, incluyendo hitos gatilladores o actividades críticas.

Documento VI: Lineamientos Generales del FOMIN para el diseño y la administración de operaciones de Cooperación Técnica no Reembolsables.

Documento VII: Plan de Adquisiciones.

Documento VIII: Presupuesto Detallado.

Documento IX: Análisis Institucional y Evaluación de la capacidad de la Agencia Ejecutora en materia de Adquisiciones.

Documento X: Carta de Compromiso de CUDECOOP.

Documento XI: Carta de No Objeción del Gobierno del Uruguay.

Documento XII: Mesa redonda de gobierno cooperativo.

Documento XIII: Resumen de la reunión con los técnicos y directivos de CUDECOOP.

Documento XIV: Descripción resumida de las herramientas TIC.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ASP	<i>Application Server Provider</i>
CE	Comisión Europea
CUDECOOP	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IAF	Inter American Foundation
MD	Matriz de Desempeño
MNI	Mesa Nacional Intercooperativa
PyMEs	Pequeña y Medianas Empresas
OP	Oficina de País
POS	Plan Operativo Semestral
RO	Reglamento Operativo
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
UC	Unidad Coordinadora
UTF	Unidad Técnica de Formación

**MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA
DE LAS COOPERATIVAS EN URUGUAY
(UR-M1022)**

RESUMEN EJECUTIVO

País Beneficiario:	Uruguay.		
Agencia Ejecutora:	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del Proyecto son las 23 cooperativas de distintas ramas, sectores y tamaños, en las que serán implementadas herramientas de gestión. Son beneficiarios indirectos del mismo todas las cooperativas y sus socios, dirigentes, gerentes, técnicos y funcionarios; así como también CUDECOOP.		
Monto y fuente:	FOMIN ¹	US\$	990.898 (60%)
	Aporte local	US\$	<u>659.877 (40%)</u>
	Total:		US\$1.650.775 (100%)
Objetivos y descripción	El fin del Proyecto es promover la competitividad de las cooperativas uruguayas así como su capacidad de incidencia en la comunidad. El propósito es mejorar la gestión estratégica y operativa de un grupo piloto de cooperativas en Uruguay.		
Plazos:	Período de Ejecución:		42 meses
	Período de Desembolso:		48 meses
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del Banco: 1) el nombramiento del Coordinador del Proyecto; y 2) la vigencia del Reglamento Operativo, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco.		
Excepciones a las políticas del Banco	Ninguna.		
Impacto social y ambiental:	El Comité Medioambiental y Social revisó el Proyecto en su sesión del 6 de Octubre del 2006, no existiendo recomendaciones.		
Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo	No existen otras instituciones realizando proyectos similares al propuesto.		

¹ La contribución FOMIN incluye 0.5% del subtotal del aporte FOMIN para evaluación de impacto expost.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Evolución de la cooperativas en el Uruguay

- 1.1 Las cooperativas, cuyas manifestaciones iniciales en el Uruguay datan de la primera década del Siglo XX, tienen un gran significado para el país tanto en lo social como en lo económico. Según el último relevamiento oficial efectuado por CUDECOOP en el año 2003, existían más de 1.200 cooperativas activas en el Uruguay, la suma de cuyos padrones sociales supera los 840.000 afiliados individuales. Están distribuidas en prácticamente todo el territorio nacional² y presentes en un abanico muy amplio de sectores de actividad: producción y comercialización agroindustrial; artesanía e industria; vivienda; servicios de ahorro y crédito, abastecimiento minorista, salud, transporte y seguros.
- 1.2 El peso actual del cooperativismo en algunos de los principales sectores de actividad económica del país es muy significativo. Las cooperativas agrarias industrializan y comercializan más del 90% de la producción de leche y derivados; manejan alrededor del 30% de la producción de trigo e importantes proporciones de las de girasol, sorgo y maíz; industrializan y comercializan alrededor de un 10% de la zafra lanera; almacenan prácticamente la mitad de la producción agrícola nacional; y son responsables de una parte significativa del acopio y exportaciones nacionales de miel y derivados. Las cooperativas de ahorro y crédito proveen servicios a más de 300.000 familias y empresas. Las de consumo facilitan el acceso financiado a bienes y servicios para más de 150.000 familias uruguayas. Las de vivienda han construido más de 20.000 soluciones habitacionales dignas. Las de producción (trabajo asociado) son cerca de 400 y reúnen a unos 12.000 socios trabajadores. También en los mercados de seguros y de administración de fondos de ahorro previsional, las únicas empresas privadas de capitales totalmente nacionales son de origen cooperativo. Finalmente, en su conjunto, las cooperativas uruguayas dan empleo directo a más de 25.000 personas y son responsables de una cifra que, en las últimas décadas, ha oscilado entre el 5% y el 7% de las exportaciones del país.
- 1.3 Pero la trascendencia del fenómeno cooperativo en el país no se expresa únicamente en el volumen de su actividad económica, sino también en lo que representan como alternativa -muchas veces la única disponible- para que los sectores de escasos recursos puedan convertirse en sujetos activos de los fenómenos económicos, en su carácter anticíclico que ayuda a sus asociados a soportar mejor los períodos de crisis, de apoyo mutuo y de solidaridad.
- 1.4 En muchos aspectos, la mayoría de las cooperativas pueden ser asimiladas a pequeñas o medianas empresas. En especial porque representan la acumulación de un gran número de pequeñas parcelas de ahorro o inversión de muchos cooperativistas (expresada en partes sociales, que no otorgan derechos políticos y económicos diferenciales); y por compartir con las PyMEs ciertas categorías de problemas, tales como baja capacidad de autofinanciamiento, dificultades para el acceso al crédito y limitada profesionalización de gestión.

B. Limitantes del Sector y Respuesta del Proyecto.

- 1.5 **El Problema.** Las cooperativas tienen una limitada profesionalización de la gestión, lo que se combina con la tipificación de las mismas como una forma

² Existen organizaciones activas en 133 localidades del país.

particular de organización empresarial que supone varias dimensiones integradas: (i) la asociación de personas creada para satisfacer necesidades compartidas, su forma de organizar el gobierno, la toma de decisiones, la participación democrática y el involucramiento de diferentes niveles de actores; (ii) la empresa como instrumento para alcanzar el objetivo societario; (iii) la cultura, identidad y valores compartidos y aplicados coherentemente en lo grupal y comercial; (iv) una visión estratégica propia (porque el tipo de necesidades que atiende no son coyunturales y por tanto, el “negocio empresarial” no debe ser encarado sólo en el corto plazo); (v) la relación con el entorno (porque surgen de comunidades o sectores de actividad insertos en la sociedad y en mercados más amplios de los cuáles deben percibir las señales sociales, económicas, políticas y ambientales adecuadas); y (vi) un sistema de información y comunicación que, junto a otros elementos transversales, integra todas y cada una de las dimensiones anteriores. El manejo integral, moderno y pertinente de todos estos elementos configura un nuevo modelo organizacional y de gestión para el que hay pocas experiencias en la región³.

- 1.6 No obstante su peculiaridad, las cooperativas no son ajenas a la influencia del entorno social y económico, en particular a los efectos de la apertura de la economía, la integración regional, la creciente globalización y los cambios culturales que estos fenómenos implican. Han debido, en consecuencia, manejarse en contextos de cambio acelerado y enfrentarse a escenarios de creciente complejidad signados por una competencia exacerbada. Más allá de su naturaleza de organizaciones no dedicadas a la obtención de lucro, la mayoría de las cooperativas uruguayas desarrollan su actividad en mercados competitivos donde concurren con empresas tradicionales. Estas circunstancias implican una fuerte presión de la necesidad de resultados, conllevando un esfuerzo de adaptación y modernización de la gestión, junto al cuidado permanente por cumplirla de acuerdo a los valores y principios que identifican el verdadero modelo cooperativo.
- 1.7 La mayoría de cooperativas uruguayas desconoce o utiliza insuficientemente instrumentos innovadores de apoyo a la gestión, muchos de los cuales han sido desarrollados esencialmente para su aplicación en empresas de naturaleza mercantil tradicional y, por lo tanto, necesitan de una imprescindible adaptación a las peculiaridades del modelo de organización cooperativo. La doble condición -de empresa y asociación- de las cooperativas, hace necesario que se reconozca este carácter junto a las particularidades en la estructura y la gestión que se derivan del mismo. Ni del entorno cooperativo ni desde los ámbitos académicos nacionales se perciben aportes significativos al respecto, por lo que es necesario recurrir a experiencias internacionales relevantes (Mondragón en España, movimiento Desjardin en Canadá, los desarrollos teóricos sobre *Management Cooperativista* del inglés Peter Davis, etc.), a los efectos de estructurar una cartera de servicios especializada y adaptada a la compleja realidad cooperativa.
- 1.8 El **valor agregado** del presente Proyecto consiste en modernizar la gestión cooperativa en Uruguay para mejorar su competitividad con un sentido ético y de responsabilidad frente a sus asociados, la comunidad y el ambiente. Este esfuerzo, imposible de ser asumido por las cooperativas individualmente, sólo puede ser acometido y liderado por una iniciativa insertada en una institución representativa

³ Con excepción, tal vez, de las cooperativas de ahorro y crédito que suelen sentir la presión y/o la obligación antes de adaptar su gestión.

—

y aglutinante como CUDECOOP, que asegure una masa crítica de cooperativas que permita generar un efecto multiplicador y economías de escala. El presente Proyecto constituirá una importante oportunidad de aprendizaje para el FOMIN con el objetivo de replicar la experiencia en otros países de la región, por tratarse de un área nueva y relevante al trabajo del FOMIN II.

- 1.9 No existen experiencias similares a la propuesta en este proyecto. El modelo de mejora de la gestión propuesto en este Proyecto, reconoce el carácter dual e integral de la cooperativa (como asociación de personas y como unidad económica), junto a las particularidades en la estructura y la gestión que se derivan del mismo y la necesidad de que el concepto de calidad alcance a la totalidad del sistema (o sea, en su desempeño técnico, económico y productivo, tanto como en el del funcionamiento social/grupal). El modelo se construye sobre la cultura organizacional propia de cada cooperativa, adaptándose a las nuevas realidades económicas de tener que competir en el mercado.

II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 2.1 El **fin** del Proyecto es promover la competitividad de las cooperativas uruguayas así como su capacidad de incidencia en la comunidad. El **propósito** es mejorar la gestión estratégica y operativa de un grupo piloto de cooperativas en Uruguay. Esto se realizará a través de cuatro componentes.
- 2.2 **Componente 1: Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural (FOMIN: U\$S 112.413 y Contraparte: U\$S 51.839).** El propósito de este componente es reformular la estrategia de CUDECOOP, y lograr el interés de sus socios en un nuevo sistema de gestión cooperativo. A estos efectos, se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) revisar y reformular la planificación estratégica de CUDECOOP; (ii) diseñar e implementar una estrategia y plan de comunicación; (iii) establecer un sistema de relacionamiento de CUDECOOP con aliados estratégicos públicos y privados vinculados al desarrollo, sus entidades asociadas y las cooperativas, a los efectos de procesar las consultas, acuerdos y toma de decisiones; (iv) realizar talleres (sectoriales y/o por zonas geográficas) de sensibilización de directivos, funcionarios y socios de cooperativas, sobre el uso de las nuevas herramientas de gestión y tecnologías de soporte a ser desarrolladas por el Proyecto; e (v) identificar y establecer incentivos (reconocimiento, premios anuales, prensa) para lograr cambios culturales imprescindibles para la adopción de nuevas prácticas.
- 2.3 Como resultado se logrará lo siguiente (i) un aumento de la percepción positiva de CUDECOOP, presente en los medios de comunicación; (ii) una mejora de la percepción por parte de los socios del rol de CUDECOOP; y (iii) el establecimiento de alianzas estratégicas entre los miembros de CUDECOOP y de ésta con socios estratégicos (otras organizaciones cooperativas fuentes de mejores prácticas internacionales, agencias de desarrollo, y potenciales clientes).
- 2.4 **Componente 2: Definición de cartera de herramientas e implementación de etapa piloto (FOMIN: US\$ 400.084 y Contraparte: US\$ 226.200).** El propósito de este componente es desarrollar y ajustar una oferta de servicios que incluya herramientas de gestión y un equipo interdisciplinario capacitado para aplicarla en una primera etapa, que será considerada como experiencia piloto. El componente contempla el proceso completo, desde la selección y adaptación de las herramientas hasta la realización de los ajustes a las mismas que surjan como

consecuencia de su aplicación en las cooperativas “piloto” seleccionadas para esta etapa, pasando por la implementación de dichas herramientas apoyada en el desarrollo de al menos una solución TIC, a cargo de un equipo profesional especialmente constituido a esos efectos⁴. Se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) taller de presentación de experiencias innovadoras por parte de expertos internacionales y nacionales; (ii) selección y adaptación de herramientas de gestión; (iii) desarrollo de una solución TIC de apoyo a la implementación de las herramientas de gestión seleccionadas; (iv) desarrollo de una plataforma de e-learning como apoyo a las actividades de formación a distancia y semipresenciales; (v) desarrollo de un servicio mediante modalidad *Application Server Provider* (ASP) para utilizar las herramientas anteriores; (vi) capacitación del equipo técnico local a nivel de la Unidad Técnica de Formación (UTF) de CUDECOOP; (vii) implementación de las herramientas en las cooperativas “piloto”; y (viii) elaboración de la documentación y ayudas didácticas necesarias para llevar la implementación “piloto” a escala en el Componente 3.

- 2.5 Como resultado se tendrán cuatro herramientas de gestión adaptadas en al menos 6 cooperativas piloto, con guías elaboradas para implementar esas herramientas en una etapa ampliada en otras 17 cooperativas como parte del escalamiento que se hará en el Componente 3. Los criterios de elegibilidad y selección de las cooperativas participantes de la etapa piloto se definirán una vez incorporado el Coordinador del Programa y con el apoyo del consultor internacional contratado para la selección y adaptación de herramientas. Se deberán tener en cuenta al menos ciertos criterios que contemplen la heterogeneidad del movimiento cooperativo: rama de actividad, antigüedad, tamaño, localización y ciclo de vida de la cooperativa. En todos los casos se deberá cumplir, como condición necesaria aunque no suficiente, el alto interés y disposición al involucramiento de la cooperativa. En el RO se detallan estos conceptos.
- 2.6 **Componente 3: Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas (FOMIN: US\$ 182.900 y Contraparte: US\$ 238.925).** El propósito de este componente es implementar las herramientas de gestión en un grupo ampliado de cooperativas. Se trabajará con 17 cooperativas, 15 de las cuales serán ya existentes y 2 nuevas, creadas durante la ejecución del Programa⁵. Se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) definir criterios y seleccionar cooperativas nuevas y existentes para la implementación “ampliada”; y (ii) brindar asistencia técnica y capacitación del equipo técnico local a las 17 cooperativas. Los criterios de selección para esta etapa deberán contemplar adicionalmente a los definidos para etapa piloto -al menos- la capacidad y/o esfuerzo de pago parcial⁶ del costo de la implementación por parte de la cooperativa beneficiaria, y el potencial de efecto de demostración y de convertirse

⁴ Se desarrollarán las soluciones TIC que mejor se adapten a las características de las herramientas de gestión seleccionadas; evaluando y optando entre soluciones del tipo Business Strategy Coordination (BSC) para planificación estratégica; Business Activity Monitoring (BAM) para seguimiento y manejo de indicadores de gestión; Enterprise Resource Planning (ERP) para gestión integral del negocio; y herramientas de Manejo de Procesos de Negocios (BPM).

⁵ Los criterios de elegibilidad serán distintos en el caso de cooperativas nuevas y ya existentes.

⁶ A forma de efecto demostrativo, el FOMIN financiará la implementación en el grupo piloto del Componente 2; y de forma de generar una cultura de pago, el FOMIN incentivará a través de subsidios decrecientes, el costo de la aplicación de herramientas en las cooperativas participantes del “grupo ampliado” del Componente 3.

en un modelo replicable. Esto no se relaciona con el tamaño de la cooperativa, sino que -por el contrario- la heterogeneidad y representatividad del conjunto debería seguir siendo buscado como un factor estratégico.

2.7 Como resultado se espera contar con un sistema de gerenciamiento especializado en articular demanda y oferta de *servicios de desarrollo cooperativo* (servicios de mejora de gestión).

2.8 **Componente 4. Evaluación y difusión de lecciones aprendidas (FOMIN: US\$ 65.800 y Contraparte: US\$ 50.663).** El propósito de este componente es evaluar y disseminar de forma continua los aprendizajes surgidos de la implementación del **sistema integral de gestión**. El sistema integral de gestión será el resultado de la forma metódica de sensibilizar sobre la necesidad de un cambio cultural en el movimiento cooperativo, implementar herramientas para la gestión profesional de las cooperativas, promover un mercado de proveedores de servicios especializados, generar un sistema de incentivos financieros para articular la oferta y la demanda y medir resultados que retroalimenten y mejoren el sistema de gestión. Se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) validación de indicadores, y elaboración de una línea base y un sistema de monitoreo; (ii) desarrollo de un plan de sostenibilidad; (iii) talleres de monitoreo que incluyan a los dirigentes, técnicos y beneficiarios; (iv) desarrollo de estudios de caso; (v) seminarios y otras actividades de diseminación de resultados; (vi) elaboración de un documento técnico para una propuesta de política pública para el incentivo de actividades económicas en el sector.

2.9 Como resultado se espera contar con un sistema integral de gestión documentado, la diseminación del sistema más allá de las 23 cooperativas, y un documento técnico para una propuesta de política pública sometido al Gobierno a través de la Comisión Honoraria del Cooperativismo.

III. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

3.1 El costo del Proyecto se ha estimado en el equivalente de US\$ 1.650.775 de los cuales US\$ 990.898 serán aportados por el FOMIN y US\$ 659.877 de contraparte, siendo al menos la mitad en efectivo. La Contribución del FOMIN incluye un 0.5% para la evaluación de impacto expost. Un resumen del presupuesto se presenta a continuación (el presupuesto detallado se incluye en los archivos técnicos):

Categorías	FOMIN US\$	Local US\$	TOTAL US\$
Administración	171.000	9.450	180.450
Logística	8.000	52.800	60.800
Componente 1	112.413	51.839	164.253
Componente 2	400.084	226.200	626.284
Componente 3	182.900	238.925	421.825
Componente 4	65.800	50.663	116.463
Subtotal	940.197	629.877	1.570.074
Imprevistos	30.000	30.000	60.000
Auditorías (4)	16.000		16.000

TOTAL	986.197	659.877	1.646.074
Evaluación de Impacto ExPost	4.701		4.701
GRAN TOTAL	990.898	659.877	1.650.775
	60%	40%	

- 3.2 La **sostenibilidad** del Proyecto está enmarcada en dos niveles. A nivel de las cooperativas, éstas recibirán los beneficios concretos de incremento de su competitividad como resultado de la aplicación de las herramientas de gestión propuestas. A nivel del Proyecto, la sostenibilidad se fundamenta en dos aspectos: i) por una parte el “sistema integral de gestión” que se utilizará como suma del conjunto de componentes del Proyecto, generará un antecedente que luego podrá ser continuado por CUDECOOP combinando recursos del sector privado y público⁷; y ii) las actividades de difusión, sensibilización y los propios logros que se obtengan de los casos piloto y ampliado de la aplicación de herramientas de gestión, podrán generar el interés de otros sectores privados de forma asociativa y/o públicos en apoyar procesos eficientes de aplicación de herramientas que contribuyan a la competitividad de las cooperativas.
- 3.3 Concretamente, CUDECOOP se especializará en conocer la demanda de las cooperativas en cuanto a herramientas de gestión, y la oferta en esta área por el lado del mercado de proveedores de servicios, buscando de esta forma responder a la actual asimetría de información en el tema. Desde el punto de vista **técnico**, como gerenciador especializado en la intermediación de estos servicios, CUDECOOP asegurará que las cooperativas asociadas al movimiento reciban de forma continua las últimas herramientas disponibles a precio y calidad comparable/competitiva con las mejores fuentes de conocimiento internacional en este campo. Desde el punto de vista **financiero**, CUDECOOP cobrará por sus servicios para cubrir la intermediación de los mismos que realiza entre las cooperativas y proveedores especializados.
- 3.4 El Proyecto tiene previsto la elaboración del un Plan de Sostenibilidad (*plan de negocios*), a realizarse a partir del segundo año de ejecución, el que incluirá la realización de un **Taller de Sostenibilidad** en el que participarán representantes del Banco y la Agencia Ejecutora, un año antes de la finalización del Proyecto, y tendrá como objetivo examinar las posibilidades de que la gestión del “sistema integral” continúe de forma autónoma luego de concluido el apoyo del FOMIN.

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** La entidad ejecutora del Proyecto es la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP). Es una organización de tercer grado creada por el movimiento cooperativo uruguayo para su representación, defensa gremial y promoción. CUDECOOP obtuvo su personería jurídica el 13 de octubre de 1988, aunque su antecedente directo es la Mesa Nacional Intercooperativa (MNI) con actuación desde 1984. Es jurídicamente una asociación civil sin fines de lucro y actualmente cuenta con 16 entidades socias plenas y 6 colaboradoras, que constituyen prácticamente la totalidad de las

⁷ Cooperativas pagando el precio de mercado de los servicios intermediados por el Proyecto CUDECOOP/FOMIN y Gobierno invirtiendo en un mecanismo de incentivos financieros con fines socioeconómicos de incrementar el empleo, la recaudación fiscal, etc.

instituciones representativas de segundo grado o de carácter nacional de las cooperativas agrarias, de ahorro y crédito, consumo, producción (trabajo), vivienda, seguros y salud. Su Misión es “Representar al movimiento cooperativo uruguayo en lo nacional, regional e internacional, siendo receptor de sus necesidades y portavoz de sus propuestas. Promover la integración y consolidación del Movimiento en todas sus dimensiones, detectando oportunidades, generando respuestas alternativas para el desarrollo integral del mismo, de forma tal de contribuir así al fortalecimiento de la economía social”.

- 4.2 En el análisis institucional previo desarrollado por el Banco se revisaron los documentos financieros y administrativos de la institución. Existe capacidad y fuentes para hacer frente a las necesidades presupuestarias y de gestión del Proyecto. CUDECOOP cuenta con experiencia en la administración y ejecución de proyectos financiados por donantes internacionales, como el Centro Cooperativo Sueco (SCC-Utan Gränsar), la Comisión Europea (CE), la Inter American Foundation (IAF) y la Fundación Avina, entre otros.
- 4.3 CUDECOOP aportará la experiencia y asegurará la alta participación de su Unidad Técnica de Formación (UTF) en el Proyecto FOMIN, especializada en la formación y asistencia técnica de dirigentes y técnicos de cooperativas en las áreas de gestión empresarial y asociativa; así como de su Unidad de Tecnología de Información y Comunicación, esencial para la incorporación de las herramientas de gestión apoyadas en soluciones TIC que se implementarán durante el Proyecto.
- 4.4 **Mecanismo de Ejecución.** La Unidad Coordinadora del Proyecto (UC) operará en CUDECOOP y estará constituida por un Coordinador de Proyecto y un Administrador Financiero financiados con fondos FOMIN; y un Contador, este último a tiempo parcial, financiado por CUDECOOP. El Coordinador deberá tener experiencia en la gerencia de proyectos, específicamente en el área de servicios de desarrollo empresarial. El Proyecto prevé la contratación temporal de especialistas (asignados a responder a los objetivos específicos del Proyecto) en herramientas de gestión, comunicación, y soluciones TIC, que apoyarán la gestión del Proyecto trabajando en estrecha colaboración con el Coordinador del Proyecto y los responsables de la UTF y la Unidad de Información y Comunicación de CUDECOOP.
- 4.5 Se instalará un **Consejo Consultivo** para asesorar al Consejo Directivo de CUDECOOP y a la UC, donde participarán: el Coordinador del Proyecto (como Secretario del Consejo), dos miembros del Comité Ejecutivo de CUDECOOP, un representante de las federaciones participantes del Proyecto (rotativo anualmente), un representante de las cooperativas (rotativo anualmente), un representante de la Comisión Honoraria del Cooperativismo, y un representante de la Unidad de Estudio Cooperativos de la Universidad de la República⁸.
- 4.6 **Período de ejecución.** Se espera que el Proyecto sea ejecutado en 42 meses con un período de desembolso de 48 meses.
- 4.7 **Grado de preparación del Proyecto.** El Proyecto ha sido acordado en términos de sus objetivos, componentes y actividades. El ejecutor ha remitido una carta comprometiéndose a aportar los fondos de contraparte. También se ha redactado el

⁸ Las funciones de las unidades de CUDECOOP, la UC y el Consejo Consultivo se detallan en el Reglamento Operativo.

Reglamento Operativo y acordado los términos de referencia de la consultorías principales.

- 4.8 **Adquisición de bienes y servicios.** CUDECOOP, a través de la UC, realizará las adquisiciones de bienes y servicios contemplados en el Proyecto de acuerdo al Plan de Adquisiciones semestral previamente aprobado por el Banco. Dichas adquisiciones se llevarán a cabo de acuerdo a lo establecido en las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco (GN-2349-7) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco (GN-2350-7), y en los lineamientos del FOMIN del 8 de agosto de 2006. El equipo de proyecto, conjuntamente con el Especialista en Adquisiciones de COF/CUR, realizó una evaluación de la capacidad de CUDECOOP como agencia ejecutora en materia de adquisiciones (Documento Técnico IXb). Como resultado de esta evaluación, durante el primer año las tres primeras adquisiciones, y aquellas adquisiciones consideradas críticas en el RO, se harán bajo una supervisión ex-ante, quedando las restantes bajo un régimen de supervisión ex-post.
- 4.9 Adicionalmente, a la expiración del primer año de ejecución del proyecto, se efectuará un segundo análisis de riesgo a los efectos de evaluar la posibilidad de que CUDECOOP continúe la ejecución del Proyecto utilizando sus propios procedimientos de adquisiciones, los cuales conforme lo indican las políticas del Banco, deberán ajustarse en sus modalidades a las prácticas del mercado y ser aceptables al Banco, en la medida que resulten en precios competitivos y de mercado para los bienes y servicios y que además, se adecúen a las necesidades del Proyecto. En función de los resultados del subsiguiente análisis de riesgo, el Banco podrá decidir el método de supervisión más adecuado.
- 4.10 **Desembolsos por resultados.** Se ha previsto la constitución de un fondo rotatorio de hasta el equivalente de 10% de los fondos FOMIN los cuales se desembolsarían luego del cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso. La programación de actividades se realizará con base a un POA, debidamente reglamentado en el RO y también con base a la Matriz de Desempeño. Los desembolsos del Proyecto estarán condicionados a que se cumplan los indicadores claves (“hitos gatilladores”) precisados en los POAs y consignados en el RO⁹, verificándose el cumplimiento de los mismos a través de los informes de la agencia ejecutora y las auditorías operativas realizadas en las visitas técnicas.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Supervisión y monitoreo.** La Representación del Banco en Uruguay será la responsable de la supervisión y monitoreo del Proyecto. Un **Taller de Cierre** será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del Proyecto.
- 5.2 **Evaluación.** En un plazo no mayor a los tres meses desde la vigencia de la operación CUDECOOP contratará, con acuerdo del Organismo Ejecutor, una consultoría para el diseño del sistema de evaluación y monitoreo, y la construcción de la línea de base. El sistema de evaluación se basará en el Marco Lógico, y

⁹ Estos hitos gatilladores se han fijado preliminarmente durante el diseño de la operación (Documento Vb) y se irán ajustando y precisando durante la ejecución del Proyecto en los POAs, debiendo quedar consignados en el RO.

deberá tener un criterio de calidad total, permitiendo el análisis de los siguientes aspectos: (i) pertinencia, vigencia y grado de cumplimiento de los objetivos del Proyecto; (ii) calidad de los servicios ofrecidos; (iii) sostenibilidad (en términos técnicos, económico-financieros, sociales e institucional) del Proyecto, una vez finalizada la contribución del FOMIN; (iv) posibilidades de expansión o replicabilidad de la experiencia; e (v) impactos alcanzados.

- 5.3 El Proyecto contempla dos evaluaciones que serán realizadas por una consultoría especializada, la cual será seleccionada y contratada directamente por el Banco. La primera evaluación se contratará una vez desembolsado el 50% del total o cumplidos los primeros 24 meses desde el primer desembolso, lo que ocurra primero. La evaluación final se llevará a cabo una vez desembolsado el 90% de la Contribución, o tres meses antes del plazo para el último desembolso, lo que ocurra primero.
- 5.4 **Contabilidad y auditoria.** El Organismo Ejecutor deberá presentar los estados financieros auditados anualmente, actividad financiada por el FOMIN.

VI. BENEFICIARIOS Y RIESGOS

- 6.1 Los beneficiarios **directos** del Proyecto son las 23 cooperativas de distintas ramas, sectores y tamaños, en las que serán implementadas las herramientas de gestión adaptadas a la realidad de este tipo de organizaciones. Son beneficiarios indirectos del mismo todas las cooperativas y sus socios, dirigentes, gerentes, técnicos y funcionarios; así como también CUDECOOP.
- 6.2 En cuanto a los **beneficios** resultantes del Proyecto, se espera que los costos operativos de las cooperativas participantes en el Proyecto se vean reducidos en un 15% para el mismo volumen de negocios; que los precios de los productos y servicios ofrecidos por las cooperativas participantes sean similares o inferiores a los comparables del Sector Privado no cooperativo; un aumento del número de socios que utilizan servicios; una reducción de tiempos medios de atención de las solicitudes de los clientes; y que en conjunto las cooperativas participantes abran 10 nuevos mercados tanto a la interna del país como en el exterior, y aumenten la participación (10%) en los ya existentes.
- 6.3 **Riesgos.** Existe un riesgo de que las cooperativas miembro de CUDECOOP no estén dispuestas a incorporar herramientas modernas de gestión. Este riesgo está mitigado por las actividades de comunicación, sensibilización y capacitación a directivos, funcionarios y socios de cooperativas, sobre las ventajas y el uso de las nuevas herramientas de gestión y tecnologías de soporte desarrolladas por el Proyecto. Un segundo riesgo está dado por la capacidad de CUDECOOP de asimilar las capacidades de articulación de demandas de servicios de gestión demandados a futuro por las cooperativas miembro. Este riesgo está mitigado por la capacitación de la UTF de CUDECOOP en la aplicación del sistema integral de gestión propuesta por el Proyecto, el cual estará documentado para facilitar su utilización práctica.

VII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) consideró y concordó con esta operación en su reunión del día 6 de Octubre de 2006, no existiendo recomendación alguna para la misma.

ANEXO I MARCO LOGICO

Mejora de la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay
UR-M1022

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
El fin del proyecto es promover la competitividad de las cooperativas uruguayas así como su capacidad de incidencia en la comunidad.	<p>Al quinto año de finalizado el proyecto se espera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 20% en satisfacción del cliente interno y externo - Un 10% de cooperativas de primer piso aumenta en 10% excedente y en un 15% volumen de negocios (ventas, participación de mercado, o % del PBI) - Desarrollo social (aumento de 20 % de socios y cooperativas; mayor 30% de participación de los socios en la gestión de sus respectivas cooperativas; y un aumento de 30% en la participación de los niveles de base cooperativo en la gestión de los segundos y tercer piso) - Innovación: 10% nuevos procesos, formas de cooperación interinstitucional, productos y servicios <p><i>* Definición y estimación proyectada del valor de los indicadores, a ser desarrollados por un consultor en evaluación, que será contratado al comienzo del proyecto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Censo Cooperativo (Comisión Honoraria de Cooperativismo CHC) ▪ Instituto Nacional de Estadísticas ▪ Estadísticas del Banco Central ▪ Línea de base y sistema de monitoreo ▪ Encuestas expost llevadas a cabo por el Ejecutor a partir de una muestra ▪ Evaluaciones expost llevadas a cabo por el Ejecutor a partir de una muestra 	<p>No hay acontecimientos sociales, políticos, económicos extremos que impacten negativamente sobre la economía</p> <p>Existe voluntad política y compromiso de las autoridades cooperativas y otras instituciones relacionadas con el desarrollo del sector</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<u>PROPÓSITO</u>			
El propósito es mejorar la gestión estratégica y operativa de un grupo piloto de cooperativas en Uruguay.	<p>Al final del proyecto:</p> <p>Sistema integral de gestión ⁽¹⁾ implementado y funcionando de forma sostenible en al menos 15 cooperativas, donde existe una oferta y demanda continua de servicios innovadores</p> <p>Las Cooperativas participantes reportan en promedio, respecto a sus líneas de base y/o contra un grupo testigo, los siguientes resultados:</p> <p>1) Los costos operativos de las cooperativas participantes en el proyecto se ven reducidos en un 15% para el mismo volumen de negocios.</p> <p>2) Los precios de los productos y servicios ofrecidos por las cooperativas participantes son similares o inferiores a los comparables del Sector Privado no cooperativo.</p> <p>3) Aumento del número de socios que utilizan servicios; aumento de número de servicios a los socios; y aumento de servicios repetidos por socio</p> <p>4) Reducción de tiempos medios de atención de las solicitudes los clientes; y disminución de reclamos</p> <p>5) Aumento de ingresos por número de trabajadores a tiempo completo.</p> <p>6) En conjunto las cooperativas participantes abren 10 nuevos mercados tanto a la interna del país y en el exterior y aumentan la participación (10%) en los ya existentes</p> <p>7) 8 nuevos de proveedores de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base y monitoreo de indicadores • Evaluaciones intermedias y final por consultor externo • Informe PCR • ISDP • Informes de progreso y final del ejecutor. • Actas del taller de sostenibilidad y de terminación • Encuestas 	<p>Las cooperativas participantes mantienen el compromiso inicialmente asumido con las acciones del proyecto</p> <p>Continúa el apoyo técnico por parte de la Unidad Técnica de Formación de CUDECOOP, que asegura la calidad adecuada de la oferta de servicios</p> <p>Los sectores económicos en los que se desempeñan las cooperativas participantes, no sufren alteraciones de competitividad importantes</p>

¹ * El sistema integral de gestión será el resultado de la forma metódica de sensibilizar sobre la necesidad de un cambio cultural en el movimiento cooperativo, implementar herramientas para la gestión profesional de las cooperativas, promover un mercado de proveedores de servicios especializado, generar un esquema de incentivos financieros para articular la oferta y demanda; y medir resultados que retroalimenten el sistema de gestión.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>especializados relacionados a la implementación del modelo de gestión</p> <p>A los 30 meses de iniciado el proyecto, en las cooperativas piloto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos operativos de las cooperativas participantes en el proyecto se ven reducidos en un 10% para el mismo volumen de negocios. • Una mayor eficiencia operativa, medida en una reducción de tiempos medios de atención de las solicitudes los clientes; • Una disminución de reclamos 		
COMPONENTES			
<p>1. Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural.</p> <p>El propósito de este componente es: reformular la estrategia de CUDECOOP, y lograr el interés de sus socios en un nuevo sistema de gestión cooperativo.</p>	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta 30% la presencia “POSITIVA” de CUDECOOP en los medios • Los socios de CUDECOOP mejoran .25% su percepción sobre el rol de CUDECOOP. • Se han establecido al menos 15 alianzas entre los miembros de CUDECOOP y ésta con socios estratégicos (otras organizaciones cooperativas fuentes de mejores practicas, agencias de desarrollo, potenciales clientes) <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto se han recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 10 expresiones de interés y 6 seleccionadas para participar en el proyecto. <p>A los 36 meses de iniciado el proyecto se han recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 40 expresiones de interés de participar del proyecto, de las cuales se seleccionan 17 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del sistema de M&E y línea de base. • Informes de Progreso e informe final del ejecutor. • Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. • ISDP. • Informe PCR. • Registros de asistencia en la base de datos del proyecto y actas de los eventos. • Informes de Visitas de inspección. 	<p>Las cooperativas mantienen el interés en su participación en el Proyecto</p>
<p>2. Definición de cartera de herramientas e implementación etapa piloto</p> <p>El propósito de este componente es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 herramientas de gestión definidas y adaptadas para el mes 8 • 4 guías de implementación desarrolladas y ajustadas para el mes 22 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso e informe final del ejecutor. • Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. 	<p>Las cooperativas mantienen el interés en su participación en el Proyecto</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
desarrollar y ajustar una oferta de servicios que incluya herramientas de gestión y un equipo interdisciplinario capacitado para aplicarla.	<ul style="list-style-type: none"> 15 especialistas formados para el mes 10 6 cooperativas piloto con herramientas implementadas para el mes 22 Herramientas de gestión validadas para el mes 24 	<ul style="list-style-type: none"> Informe PCR. ISDP. Informes de Visitas de inspección. Registros en la base de datos del proyecto 	Disponibilidad de personal calificado
3. Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas El propósito de este componente es implementar las herramientas de gestión validadas en un grupo ampliado de cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> 17 cooperativas seleccionadas (15 existentes y 2 creadas durante la ejecución) para implementar las herramientas validadas para el mes 24 Implementación de las herramientas de gestión para el mes 42 Sistema de gerenciamiento especializado en articular demanda y oferta de <i>servicios de desarrollo cooperativo</i> (servicios de mejora de gestión), para el mes 42 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Progreso e informe final del ejecutor. Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. Informe PCR. ISDP. Informes de Visitas de inspección. Registros en la base de datos del proyecto 	Las cooperativas mantienen el interés en su participación en el Proyecto Disponibilidad de personal calificado
4. Evaluación y difusión de lecciones aprendidas. El propósito de este componente es evaluar y diseminar de forma continua los aprendizajes surgidos de la implementación del <i>sistema integral de gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> Documentación del sistema integral de gestión, para el mes 42 Diseminación del sistema en 23 cooperativas, para el mes 42 Documento técnico para propuesta de política pública sometido al Gobierno a través de la Comisión Honoraria del Cooperativismo, para el mes 36 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de los análisis Informes de Progreso e informe final del ejecutor Evaluaciones intermedias y final por consultor externo Informe PCR ISDP 	Los actores involucrados participan y brindan información a tiempo y en forma adecuada. .
ACTIVIDADES			
	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>1. Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural.</p> <p>1.1. Revisar y reformular la planificación estratégica de CUDECOOP</p> <p>1.2. Diseño e implementación de una estrategia y plan de comunicación</p> <p>1.3. Establecer un sistema de relacionamiento de CUDECOOP con aliados estratégicos públicos y privados vinculados al desarrollo, sus entidades asociadas y las cooperativas a los efectos del procesar las consultas, acuerdos y toma de decisiones</p> <p>1.4. Talleres (sectoriales y/o por zonas geográficas) de sensibilización de directivos, funcionarios y socios de cooperativas, sobre el uso de las nuevas herramientas de gestión y tecnologías de soporte desarrolladas por el Proyecto</p> <p>1.5. Identificar y establecer incentivos (reconocimiento, premios anuales, prensa) para lograr cambios culturales imprescindibles para la adopción de nuevas prácticas</p>	<p>Total: U\$S 164253 Fomin: U\$S 112413 Contraparte: U\$S 51839</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de la unidad ejecutora conformado al finalizar el mes 2 • Planificación Estratégica de CUDECOOP reformulada el mes 6 • Estrategia y Plan de Comunicación de CUDECOOP definido el mes 5 • Evento de lanzamiento del proyecto el mes 3 • Materiales de difusión disponibles a partir del mes 6 • Evento de relanzamiento del proyecto el mes 20 • Todos los departamentos del país visitados por directivos y técnicos el mes 24 • 2 talleres de sensibilización (sectoriales y/o zonales) el mes 7, 6 adicionales al mes 21 y otros 2 al mes 36 • Incentivos para los cambios culturales identificados al mes 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes financieros. • Informes de Progreso. • Contratos de consultoría. • Informes Semestrales y final del ejecutor. • Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. • Informe PCR • ISDP. 	<p>Las cooperativas participantes mantienen el interés en el Proyecto</p> <p>Se cuenta con disponibilidad de expertos locales calificados.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2. Definición de cartera de herramientas e implementación etapa piloto</p> <p>2.1. Taller inicial de presentación de experiencias innovadoras por parte de expertos internacionales y nacionales</p> <p>2.2. Consultoría internacional para la selección y adaptación de herramientas de gestión</p> <p>2.3. Desarrollo de una solución TIC (BSC, BAM, ERP, BPM) de apoyo a la implementación de las herramientas de gestión seleccionadas</p> <p>2.4. Desarrollo de una plataforma de e-learning, como apoyo a las actividades de formación a distancia y semi-presenciales incluidas en el proyecto</p> <p>2.5. Desarrollo de un servicio bajo modalidad de <i>Application Server Provider</i> (ASP) que permita utilizar las herramientas anteriores</p> <p>2.6. Selección de consultores nacionales para el equipo técnico local a nivel de la UTF</p> <p>2.7. Capacitación del equipo técnico local para la implementación de las herramientas</p> <p>2.8. Definición de criterios de elegibilidad y selección de cooperativas “piloto”</p> <p>2.9. Implementación de las herramientas en las cooperativas “piloto” mediante el equipo técnico</p> <p>2.10. Evaluación, ajuste y validación de las herramientas a partir de la implementación “piloto”</p> <p>2.11. Elaboración de la documentación y ayudas didácticas necesarias para llevar la implementación “piloto” a escala en el Componente III.</p>	<p>Total: U\$S 626284 Fomin: U\$S 400084 Contraparte: U\$S 226200</p> <ul style="list-style-type: none"> Taller inicial de presentación de experiencias innovadoras por expertos internacionales y nacionales el mes 4 Consultoría internacional para selección y adaptación de herramientas contratada al mes 4 Consultoría de identificación de soluciones TIC contratada el mes 7 Solución TIC desarrollada el mes 12 Plataforma de e-learning disponible el mes 7 Servicio ASP disponible el mes 12 Equipo técnico local constituido y capacitado el mes 10 Herramientas de gestión implementadas en 6 cooperativas “piloto” el mes 22 Herramientas validadas y documentadas al mes 24 	<ul style="list-style-type: none"> Informes financieros. Informes de Progreso. Contratos de consultoría. Informes Semestrales y final del ejecutor. Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. Informe PCR ISDP. 	<p>Las cooperativas participantes mantienen el interés en el Proyecto</p> <p>Se cuenta con disponibilidad de expertos locales calificados.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>3. Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas</p> <p>3.1. Definición de criterios y selección de cooperativas nuevas y existentes para la implementación “ampliada”</p> <p>3.2. Asistencia técnica y capacitación del equipo técnico local a 15 cooperativas existentes seleccionadas</p> <p>3.3. Asistencia técnica y capacitación del equipo técnico local a 2 cooperativas nuevas, generadas durante la ejecución</p>	<p>Total: U\$S 421.825 Fomin: U\$S 182900 Contraparte: U\$S 238.925</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de elegibilidad de las cooperativas definidos el mes 20 • Herramientas de gestión implementadas en 15 cooperativas preexistentes el mes 42 • Herramientas de gestión implementadas en 2 cooperativas nuevas el mes 42 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes financieros. • Informes de Progreso. • Contratos de consultoría. • Informes Semestrales y final del ejecutor. • Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. • Informe PCR • ISDP. 	<p>Las cooperativas participantes mantienen el interés en el Proyecto</p> <p>Las cooperativas están dispuestas a pagar por los servicios recibidos</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>4. Evaluación y difusión de lecciones aprendidas.</p> <p>4.1. Consultoría para validar indicadores, y elaborar una línea base y un sistema de monitoreo*</p> <p>4.2. Consultoría para desarrollar un plan de sostenibilidad</p> <p>4.3. Talleres de monitoreo que incluyan a los dirigentes, técnicos y beneficiarios</p> <p>4.4. Consultoría para el desarrollo de estudios de caso</p> <p>4.5. Seminarios y otras actividades de diseminación de resultados</p> <p>4.6. Evaluaciones intermedia y final*</p> <p>4.7. Taller de Cierre</p> <p>4.8. Consultoría para la elaboración de documento técnico para propuesta de política pública</p> <p><i>* A ser contratada externamente por el Banco</i></p>	<p>Total: U\$S 116463 Fomin: U\$S 65800 Contraparte: U\$S 50663</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea de base elaborada e indicadores validados el mes 6 • Plan de negocios el mes 12 • Talleres de monitoreo los meses 14, 23 y 35 • 2 estudios de caso el mes 24 y otros 2 el mes 38 • 2 seminarios diseminación resultados, uno el mes 24 y otro el 40 • Página web actualizada a partir mes 6 • Evaluación intermedia el mes 24 y evaluación final el mes 42 • Taller de cierre el mes 42 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes financieros. • Informes de Progreso. • Contratos de consultoría. • Informes Semestrales y final del ejecutor. • Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. • Informe PCR • ISDP. 	<p>Los actores involucrados participan y brindan información a tiempo y en forma adecuada.</p> <p>.</p>

ANEXO II
PRESUPUESTO RESUMIDO

**MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA
DE LAS COOPERATIVAS EN URUGUAY (UR-M1022)**

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	FOMIN US\$	Local US\$	TOTAL US\$
Coordinación y Logística	179,000	62,250	241,250
Administración	171,000	9,450	180,450
Logística	8,000	52,800	60,800
1. Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural.	112,413	51,839	164,253
1.1. Revisar y reformular la planificación estratégica de CUDECOOP	1,500	7,950	9,450
1.2. Diseño e implementación de una estrategia y plan de comunicación	63,167	14,476	77,643
1.3. Establecer un sistema de relacionamiento de CUDECOOP con aliados estratégicos públicos y privados vinculados al desarrollo, sus entidades asociadas y las cooperativas a los efectos del procesar las consultas, acuerdos y toma de decisiones.	16,080	16,080	32,160
1.4. Talleres (sectoriales y/o por zonas geográficas) de sensibilización de directivos y funcionarios de cooperativas, sobre el uso de las nuevas herramientas de gestión y tecnologías de soporte desarrolladas por el Proyecto	16,667	8,333	25,000
1.5. Identificar y establecer incentivos (reconocimiento, premios anuales, prensa) para lograr cambios culturales imprescindibles para la adopción de nuevas prácticas	15,000	5,000	20,000
2. Definición de cartera de herramientas e implementación piloto	400,084	226,200	626,284
2.0 Contrapartes técnicas CUDECOOP	-	70,000	70,000
2.1. Taller inicial de presentación de experiencias innovadoras por parte de expertos internacionales y nacionales	28,000	5,000	33,000
2.2. Consultoría internacional para la selección y adaptación de herramientas de gestión	54,724	6,000	60,724

2.3. Desarrollo de soluciones TIC de apoyo a la implementación de las herramientas de gestión seleccionadas (entre BSC, ERP, BAM, BPM, las primeras dos)	142,000	25,000	167,000
2.4. Desarrollo de una plataforma de e-learning, como apoyo a las actividades de formación a distancia y semi-presenciales incluidas en el proyecto	-	24,000	24,000
2.5. Desarrollo de un servicio bajo modalidad de Application Server Provider (ASP) que permita utilizar las herramientas anteriores	21,000	36,800	57,800
2.6. Selección de consultores nacionales al equipo técnico local a nivel de la UTF	3,000	-	3,000
2.7. Capacitación del equipo técnico local para la implementación de las herramientas	860	3,000	3,860
2.8. Definición de criterios de elegibilidad y selección de cooperativas “piloto”			-
2.9. Implementación de las herramientas en las cooperativas “piloto” mediante el equipo técnico	135,100	54,000	189,100
2.10. Evaluación, ajuste y validación de las herramientas a partir de la implementación piloto	2,400	2,400	4,800
2.11. Elaboración de la documentación y ayudas didácticas necesarias para llevar la implementación “piloto” a escala en el Componente III.	13,000	-	13,000
3. Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas	182,900	238,925	421,825
3.0 Contrapartes técnicas CUDECOOP	-	85,925	85,925
3.1. Definición de criterios y selección de nuevas y existentes cooperativas para la implementación “ampliada”	-	-	-
3.2. Asistencia técnica y capacitación del equipo técnico local a 15 cooperativas existente seleccionadas	172,900	135,000	307,900
3.3. Asistencia técnica y capacitación del equipo técnico local a 2 cooperativas nuevas, generadas durante la ejecución	10,000	18,000	28,000
	-	-	-
4. Evaluación y difusión de lecciones aprendidas.	65,800	50,663	116,463
4.1. Consultoría para validar indicadores, y elaborar una línea base y un sistema de monitoreo*	20,000	30,000	50,000

4.2. Consultoría para desarrollar un plan de sostenibilidad	8,000	-	8,000
4.3. Talleres de monitoreo que incluya a los dirigentes, técnicos y beneficiarios	-	7,163	7,163
4.4. Consultoría para el desarrollo de estudios de caso	11,000	-	11,000
4.5. Seminarios y otras actividades de diseminación de resultados	10,400	9,700	20,100
4.6. Evaluaciones intermedia y final*	16,000	-	16,000
4.7. Taller de Cierre	400	800	1,200
4.8. Consultoría para la elaboración de documento técnico para propuesta de política pública	-	3,000	3,000
SUBTOTAL	940,197	629,877	1,570,074
Imprevistos	30,000	30,000	60,000
Auditorías (4)	16,000		16,000
TOTAL	986,197	659,877	1,646,074
Evaluación de Impacto ExPost	4,701		4,701
GRAN TOTAL	990,898	659,877	1,650,775
Porcentaje (excluyendo actividades de cluster)	60%	40%	100%

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Uruguay. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/___-____-UR para la Mejora de la
Gestión Estratégica y Operativa de las Cooperativas en Uruguay

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la República Oriental del Uruguay, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para la mejora de la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$990.898, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.