



Buenas prácticas para planificar y gestionar cocinas y plantas comunitarias

Guía para equipos técnicos

Mariana Irisity y Verónica Skerl



Ministerio de Industria,
Energía y Minería

Autoras: Mariana Irisity y Verónica Skerl

Revisado por: Área Desarrollo Territorial del MIEM: Eliane Camarano, Alejandra Carrau, Juan Gilles, Jimena González, Eliza Montejo, Ma. José Mannise, Leticia Silva.

Diseño gráfico y edición: SALVO COMUNICACIÓN

Revisión de formato y elaboración de página de legales:
Lorena Fiori

Laboratorio Tecnológico del Uruguay, 2026.

Algunos derechos reservados. Se permite descargar, compartir, remezclar, retocar y crear a partir de esta obra siempre que se cite la fuente y la información no se utilice con fines comerciales.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons reconocimiento-NoComercial 4.0 internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>



ISBN Digital: 978-9915-9842-3-0

Skerl, Verónica e Irisity, Mariana 2026. *Buenas prácticas para planificar y gestionar cocinas y plantas comunitarias: guía para equipos técnicos*. Montevideo: LATU.

ISBN Digital: 978-9915-9842-3-0

ELABORACIÓN DE ALIMENTOS / EMPRESAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS / GESTIÓN / TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
Dewey
664

Agradecimientos

Las autoras agradecen a todas las personas e instituciones que participaron en las distintas instancias de trabajo para la elaboración de esta guía. Su experiencia, conocimiento y compromiso fueron fundamentales para identificar, priorizar y describir las buenas prácticas que conforman esta guía.

En especial, se agradece la colaboración de los referentes técnicos, emprendedores y emprendedoras que fueron entrevistados en el marco del primer relevamiento nacional y representantes institucionales que participaron en el primer Encuentro Nacional de Equipos Técnicos de las Cocinas Comunitarias en el año 2024.

El listado de las personas que participaron de estas instancias se presenta en el [Anexo 1](#).



Tabla de contenido

1. ANTECEDENTES	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3. REQUISITOS LEGALES	10
4. BUENAS PRÁCTICAS	12
4.1. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	13
4.2. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN	22
4.3. FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN	31
4.4. PROCESO DE EGRESO	44
5. RECOMENDACIONES PARA DOCUMENTOS CLAVE	50
6. ORGANIZACIONES DE APOYO	55
7. REFLEXIONES FINALES	56
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
9. ENLACES DE INTERÉS	58
10. ANEXOS	59

CAPÍTULO 1

Antecedentes

Este documento fue elaborado en el marco del proyecto «Relevamiento y Sistematización de Buenas Prácticas en la Gestión de Centros Colectivos de Elaboración de Alimentos», implementado en la órbita de un convenio interinstitucional entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) para mejorar la competitividad y sustentabilidad de diferentes cadenas de valor en el país.

El MIEM desde la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) y en el marco de la política industrial para el sector alimentario, descentraliza el desarrollo productivo, promoviendo el agregado de valor y la competitividad de las Mipymes alimentarias. En este contexto, los Centros Colectivos de Elaboración de Alimentos (CCEA) se presentan como una herramienta para apoyar la formalización y sostenibilidad económica de emprendimientos que dinamizan el entramado productivo del territorio.

El LATU, desde hace más de 20 años, contribuye al fortalecimiento de las cocinas comunitarias del país mediante diversas acciones: brindando asesoramiento en el diseño y equipamiento de las instalaciones para asegurar condiciones de producción inocuas y eficientes; capacitando y asistiendo técnicamente a los emprendedores alimentarios que las utilizan en aspectos específicos alimentarios y de gestión empresarial; y asesorando a los equipos técnicos en la gestión de las cocinas para favorecer su perdurabilidad.

A partir de la trayectoria acumulada de trabajo en territorio de ambas instituciones, hoy se cuenta con el conocimiento y la experiencia necesarios para abordar la construcción de esta guía, sistematizando aprendizajes y aportando recomendaciones prácticas para la gestión y consolidación de los CCEA del país.

El proyecto «Relevamiento y Sistematización de Buenas Prácticas en la Gestión de Centros Colectivos de Elaboración de Alimentos», surgió para contribuir a dar respuesta a las necesidades que la Dinapyme del MIEM y el LATU detectaron en distintos departamentos del territorio nacional en cuanto al conocimiento de las alternativas de CCEA, así como la mejora en su efectividad para apoyar en el desarrollo, formalización y sostenibilidad de emprendimientos alimentarios.

Las principales actividades desarrolladas en el proyecto incluyen: un relevamiento de los CCEA de Uruguay y algunos países del cono sur que fue llevado a cabo entre agosto y noviembre de 2024 y publicado en abril de 2025; la realización del primer encuentro nacional de equipos técnicos que gestionan cocinas y plantas comunitarias en Uruguay para el intercambio de información y experiencias, celebrado el 10 de diciembre de 2024; la elaboración de esta guía de buenas prácticas de gestión de CCEA; por último, la realización de una hoja de ruta para la futura creación de una red nacional de CCEA que permitirá generar y fortalecer relaciones entre pares, compartir aprendizajes y herramientas, y crear sinergias para el logro de objetivos comunes.

En este contexto, el MIEM y el LATU aportan la presente guía que busca orientar y dar pautas para el diseño, instalación e implementación de centros colectivos de elaboración de alimentos para emprendimientos y micro y pequeñas empresas (mypes) alimentarias.

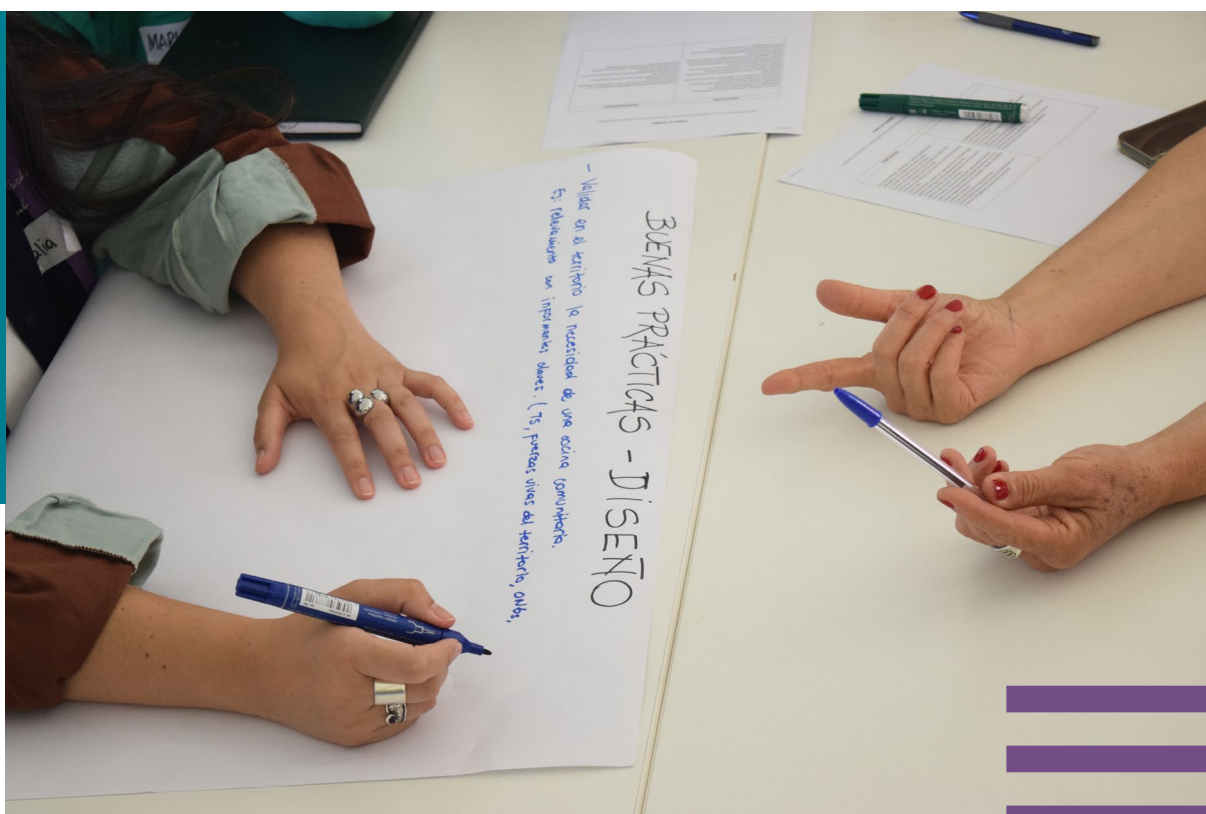


Foto 1: Encuentro Nacional de Equipos Técnicos de las Cocinas Comunitarias, dic. 2024.
Fuente: LATU.

CAPÍTULO 2

Introducción

Los CCEA son infraestructuras habilitadas para el procesamiento de alimentos que brindan a pequeñas empresas y emprendimientos la posibilidad de producir en condiciones inocuas y con acompañamiento técnico. En esta guía, **se considerarán cocinas o plantas comunitarias a los CCEA con gestión y financiamiento de fondos públicos** total o parcial. Para facilitar la lectura, los términos CCEA, cocinas comunitarias y plantas comunitarias se usarán como sinónimos.

Si bien las cocinas comunitarias existen en el país desde hace más de 20 años, recientemente se ha notado un impulso en su creación, para el fortalecimiento de emprendimientos alimentarios como forma de promover el desarrollo local. Ejemplo de ello son el Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo, las Plantas Comunitarias de Elaboración de Alimentos de Canelones y las Plantas de Elaboración de Maldonado.

Por otra parte, desde octubre de 2024 entró en vigencia el Registro Único Nacional de Alimentos, Empresas y Vehículos (Runaev) con el objetivo de unificar el proceso de habilitación bromatológica de locales, productos y vehículos alimentarios en Uruguay. Su implementación busca promover la formalización, mejorar los controles sanitarios y simplificar los trámites, especialmente para micro y pequeñas empresas ([Uruguay. Congreso de Intendentes, 2024](#)).

En ese marco, los CCEA ocupan un rol protagónico, al ofrecer una infraestructura que permite a diversos emprendimientos cumplir con los requisitos legales de producción sin tener que asumir individualmente los costos de instalación o adecuación de un local propio.

Durante el relevamiento realizado durante el 2024, se pudieron identificar algunos CCEA que se encuentran sin funcionar, subutilizados, desvinculados de su propósito original o con debilidades en cuanto a la planificación y la gestión. A su vez, se pudo constatar una brecha territorial entre los CCEA situados en Montevideo y Canelones y los del resto del país en lo que refiere a experiencia, recursos y demanda de usuarios, así como una concentración mayoritaria de centros en el sur y este del país ([Irisity y Skerl, 2025](#)).

Frente a esta realidad, esta guía surge como una herramienta para favorecer la sostenibilidad y el uso efectivo de los CCEA existentes, así como para orientar el diseño e instalación de nuevos CCEA en otras localidades o zonas del país.

Fue elaborada a partir de un proceso participativo y de recopilación de información, que incluyó el análisis de los resultados del relevamiento nacional y regional de CCEA, el intercambio y trabajo colectivo desarrollado durante el Encuentro Nacional de Equipos Técnicos de Cocinas Comunitarias, así como las consideraciones y experiencia profesional de los equipos técnicos del LATU y del MIEM en el acompañamiento y fortalecimiento de espacios de elaboración colectiva de alimentos y emprendimientos alimentarios.

Objetivo

Esta guía busca sistematizar y compartir un conjunto de buenas prácticas de gestión que permitan mejorar la planificación, el uso del espacio y el acompañamiento de los emprendimientos durante su permanencia y proceso de egreso de los CCEA. Su finalidad es que estos espacios funcionen de manera eficaz, sostenible y adaptada a las necesidades reales de los emprendedores en su contexto.

Destinatarios

Esta publicación está dirigida principalmente a:

- Equipos técnicos e institucionales responsables de la gestión de los CCEA.
- Gobiernos locales y organizaciones sociales que promueven el uso de CCEA.
- Actores del sistema alimentario que se relacionan con estas infraestructuras (agencias de desarrollo, instituciones educativas, autoridades sanitarias, etc.).

También puede ser de utilidad para decisores políticos, redes de emprendimientos y otros actores vinculados al fortalecimiento de la economía social y a los procesos de desarrollo territorial.

Estructura

Este documento brinda información sobre requisitos legales, recomendaciones y buenas prácticas, organizada en capítulos que recorren los principales momentos del ciclo de vida de un CCEA:

- Planificación y diseño: aspectos clave para la planificación, creación y puesta en marcha de la planta comunitaria.
- Convocatoria y selección: criterios y procesos para incorporar emprendimientos de forma transparente y equitativa.
- Funcionamiento y gestión: recomendaciones para la operación cotidiana, la convivencia y el acompañamiento técnico.
- Proceso de egreso: estrategias para asegurar una transición sostenida y autónoma de los emprendimientos.

Cada capítulo presenta una serie de buenas prácticas con su respectiva descripción y beneficio esperado, organizadas por nivel de prioridad. A su vez, incorpora algunos ejemplos de buenas prácticas implementadas por los CCEA que fueron compartidas por los equipos técnicos durante el relevamiento nacional.

Figura 1. Etapas en una cocina comunitaria



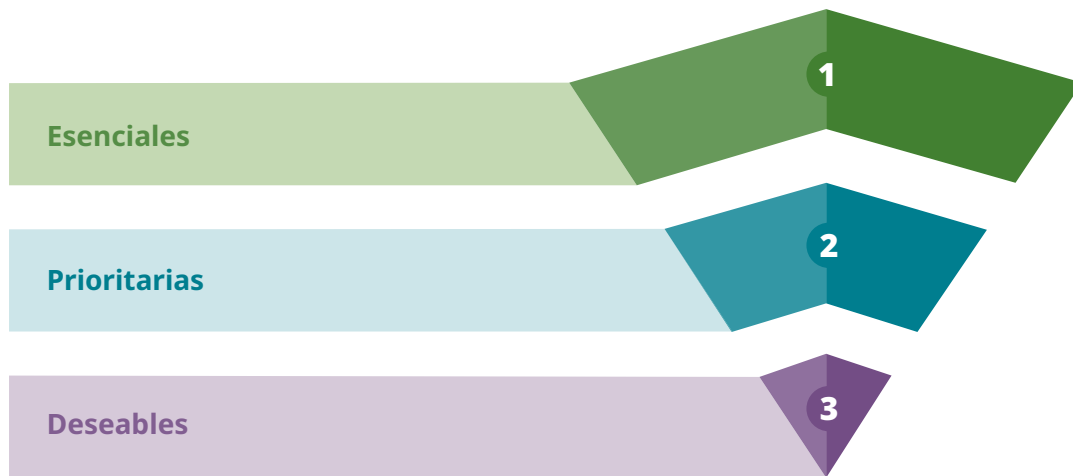
Priorización de buenas prácticas

Las buenas prácticas fueron sistematizadas y ordenadas en tres niveles de prioridad:

- **Esenciales:** prácticas fundamentales que se consideran condición mínima para un funcionamiento adecuado.
- **Prioritarias:** prácticas recomendadas que contribuyen a la calidad y sostenibilidad del proceso.
- **Deseables:** prácticas que aportan valor agregado y que sería positivo implementar, según las posibilidades del territorio.

Esta categorización reconoce que los CCEA funcionan en contextos diversos, con diferentes objetivos, niveles de recursos, capacidades técnicas, institucionales y sociales. La guía no busca imponer un modelo único, sino brindar orientaciones adaptables, que puedan ajustarse a las realidades y oportunidades de cada territorio.

Figura 2. Priorización de buenas prácticas de gestión en los CCEA



CAPÍTULO 3

Requisitos legales

El cumplimiento de los requisitos legales y sanitarios es una condición fundamental para el funcionamiento de los CCEA y para la sostenibilidad de los emprendimientos que allí se incuban. Este aspecto atraviesa todas las etapas del ciclo de vida de la cocina, desde el diseño hasta la salida o egreso de los emprendimientos.

Este capítulo tiene como objetivo orientar a los equipos de gestión y a los actores territoriales en el intercambio con los organismos de contralor, y servir de guía práctica para que los emprendimientos comprendan y cumplan los pasos necesarios para su formalización.

En nuestro país, los CCEA deben cumplir los requisitos legales establecidos en el Reglamento Bromatológico Nacional Decreto 315/994 ([Uruguay. Ministerio de Salud Pública, 1994](#)) y el Reglamento normativo de empresas, locales y vehículos del Runaev ([Uruguay. Congreso de Intendentes, 2024](#)).

En estos documentos se establecen los requisitos para la habilitación y el registro del local alimentario, que debe hacerse de forma obligatoria previo al inicio de las actividades, y es competencia de la Oficina Bromatológica del departamento donde se encuentra emplazado el CCEA.

El Capítulo VIII del Reglamento normativo de empresas, locales y vehículos del Runaev está destinado exclusivamente a Centros Colectivos de Elaboración de Alimentos y consta de ocho artículos. Este reglamento unifica la definición de CCEA a nivel nacional y da pautas a cumplir en cuanto a las características de las zonas de elaboración, depósitos y vestuarios, la posibilidad de compartir espacios, la necesidad de contar con un representante técnico, entre otros. En el [Anexo 2](#) se detallan los artículos que comprende dicho capítulo.

Por su parte, en el texto «Documentación obligatoria para habilitación de locales en el Runaev», versión del 2 de octubre de 2024, se detallan los documentos necesarios para trámites de locales para distintas categorías de empresas. Los CCEA están dentro de la categoría «Gestión de centros gastronómicos» y los documentos exigibles para la habilitación del local se detallan en el [Anexo 3](#).

La incorporación temprana y transversal de la mirada legal en los CCEA no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también contribuye a consolidar emprendimientos más sostenibles, seguros y competitivos.



CAPÍTULO 4

Buenas prácticas

En este capítulo se describen y priorizan las buenas prácticas para las cuatro etapas identificadas en una cocina comunitaria, tal como se explica en el [Capítulo 2](#).

Cómo leer las tablas de buenas prácticas

Nivel de prioridad de la buena práctica (BP): cada etapa tiene tres tablas identificadas según los siguientes colores:

BUENAS PRÁCTICAS ESENCIALES**BUENAS PRÁCTICAS PRIORITARIAS****BUENAS PRÁCTICAS DESEABLES****Nombre****Descripción****Beneficio****¿Qué hacer?**

Identificador único de la BP y su nombre resumido.

¿Cómo hacerlo?

Explica acciones concretas, sugerencias o pasos a seguir para implementar la BP.

¿Por qué hacerlo?

Explica el impacto positivo esperado o la razón por la cual esta BP es valiosa.

> Ejemplos de BP implementadas por algunos CCEA relevados en 2024: indicados en cada BP en recuadros de texto con resaltado de color.

4.1. Planificación y diseño

Poner en marcha una cocina comunitaria **implica un proceso de planificación y evaluación similar al de cualquier proyecto** que requiere una inversión significativa. Para hacerlo, es importante seguir una serie de etapas que permiten definir, organizar y evaluar la iniciativa de forma integral:

- 1. Conformación del equipo de proyecto.** Resulta clave que el equipo responsable de la planificación de la cocina pueda abordar el proyecto de forma integral y adaptado a la realidad local.
- 2. Definición del proyecto.** Es imprescindible definir los objetivos que tendrá la cocina comunitaria y analizar las opciones más viables para alcanzarlos. Para ello, se recomienda realizar previamente un análisis de la situación actual, de los potenciales usuarios y de los demás involucrados, así como definir con claridad el problema a resolver.
- 3. Estructuración del proyecto.** Consiste en definir, de forma completa y específica, los resultados esperados de la cocina comunitaria, las actividades y los insumos necesarios para lograrlos, así como elaborar el presupuesto y el cronograma.

En esta etapa puede ser necesario realizar estudios específicos complementarios. Por ejemplo: revisión de la normativa y los requisitos legales, análisis de la localización, estudio de mercado, análisis de riesgos.

Es fundamental que en el presupuesto no solo se detallen los costos de infraestructura, equipamiento y habilitaciones, sino también los de aquellos ítems necesarios para el funcionamiento de la cocina comunitaria, como recursos humanos, servicios a contratar y otros costos operativos.

- 4. Evaluación de proyecto.** En esta etapa se evalúa si crear la cocina comunitaria es posible técnica y económicamente, y si podría sostenerse en el tiempo. En caso de que haya varias alternativas viables, se comparan según las prioridades y se selecciona la opción más adecuada (Herrera, 2022).

A continuación, se abordan buenas prácticas relativas a la ubicación del local, la infraestructura, el equipamiento necesario, la conformación del equipo de gestión, los servicios de apoyo que se ofrecerán a los emprendimientos, los recursos necesarios, entre otros.

BUENAS PRÁCTICAS ESENCIALES

Nombre	Descripción	Beneficio
P1. Verificar la necesidad u oportunidad de una cocina comunitaria.	<p>Analizar en el territorio la necesidad u oportunidad de instalar una cocina comunitaria. Mediante, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · entrevistas a informantes clave y referentes locales relacionados a temas de emprendedurismo y desarrollo; · relevamiento de potenciales usuarios, canales de comercialización e instituciones de apoyo; · analizar el proyecto con la junta departamental o el municipio correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Asegura que la cocina comunitaria responda a una demanda real, evitando inversiones innecesarias y maximizando su impacto y sostenibilidad.
P2. Coordinar con técnicos reguladores y asesores calificados desde el inicio.	<p>Intercambiar desde el inicio con técnicos de bromatología, bomberos y asesores calificados (arquitectos, técnicos alimentarios, contadores, etc.) para considerar los distintos requerimientos que deben cumplirse para lograr las habilitaciones, contemplándolos para definir la localización y las instalaciones necesarias.</p> <p>> Para el diseño y construcción de la planta de elaboración de alimentos de Rocha se informaron de la reglamentación y solicitaron asesoramiento con arquitectos, técnicos de bromatología, elaboradores de conservas, técnicos del LATU, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita los procesos de habilitación. · Evita retrabajos, sobrecostos y retrasos.
P3. Planificar y diseñar considerando toda la cadena de valor.	<p>En la definición del diseño del espacio y la gestión, mantener una visión integral de la cadena de valor: desde la materia prima e insumos hasta la comercialización o consumo final. Es un error común centrarse solamente en lo relativo a la elaboración de alimentos y no considerar que la comercialización es un punto crítico para la viabilidad de los emprendimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita el desarrollo de emprendimientos viables. · Favorece que la cocina esté alineada a la realidad del territorio y responda a las necesidades de los emprendimientos.

Nombre	Descripción	Beneficio
P4. Evaluar si es viable reciclar un espacio existente.	Identificar y evaluar los espacios disponibles en el territorio para la instalación de la cocina considerando su tamaño, localización, infraestructura y equipamiento, así como su potencial para obtener las habilitaciones requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuye a considerar la valorización de recursos disponibles en el territorio. · Permite tomar decisiones con información objetiva. · Reduce el riesgo de avanzar con alternativas costosas o inviables. · Facilita los procesos de habilitación.
P5. Prever la conformación de un equipo multidisciplinario.	Considerar los recursos necesarios para conformar un equipo multidisciplinario para el acompañamiento de los emprendimientos usuarios de la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Permite planificar los recursos necesarios para el acompañamiento integral de los usuarios desde la puesta en marcha.
	<p>> El sistema de cocinas comunitarias de Montevideo cuenta con un equipo integrado por personas de las áreas social, alimentaria y gestión empresarial.</p>	
P6. Estimar el presupuesto total para la inversión inicial y el funcionamiento.	Es fundamental que en el presupuesto, además de los costos iniciales (como infraestructura, equipamiento y habilitaciones), se consideren también los necesarios para el funcionamiento del espacio. Por ejemplo: recursos humanos, servicios básicos (electricidad, agua, gas), servicios contratados (limpieza, seguridad, mantenimiento, jardinería, gestión de plagas, etc.), insumos, y otros costos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> · Permite contar con información para evaluar la factibilidad del proyecto. · Asegura tener insumos para la búsqueda de fuentes de financiamiento y apoyo. · Evita invertir en una cocina que no funcione adecuadamente por falta de recursos.

Nombre	Descripción	Beneficio
P7. Asegurar los fondos para la inversión inicial y el funcionamiento.	Si el proyecto es evaluado como viable, es necesario identificar y asegurar las fuentes de financiamiento para cubrir las inversiones iniciales, así como para garantizar el funcionamiento del espacio de acuerdo con el presupuesto estimado.	<ul style="list-style-type: none"> · Garantiza que el proyecto pueda concretarse. · Evita invertir en una cocina que no funcione adecuadamente por falta de recursos. · Evita depender de aportes variables o inciertos.
P8. Establecer qué tipos de alimentos se producirán en la cocina.	<p>Los tipos de alimentos a elaborar condicionan el diseño y equipamiento de la cocina. Es clave establecerlos para poder identificar las necesidades y la normativa específica, prever o adecuar la infraestructura, los flujos de trabajo y el equipamiento, de forma de asegurar el cumplimiento de las regulaciones. Por ejemplo, en algunos casos se pueden requerir espacios con temperaturas controladas, áreas separadas, equipamiento especializado o exigencias sanitarias adicionales.</p> <p>Muchas cocinas comunitarias definen trabajar solamente con alimentos de bajo riesgo microbiológico (panificados, mermeladas, productos deshidratados, etc.), ya que se elaboran con equipamiento básico, son menos perecederos e implican controles más simples.</p> <p>> La cocina comunitaria del barrio Peñarol en Montevideo es exclusiva para productos panificados.</p> <p>En Montevideo y Canelones hay proyectos de nuevos centros comunitarios para la elaboración de alimentos sin gluten.</p> <p>Ante dudas sobre qué tipos de alimentos podrían ser habilitados, se consulta al área de bromatología de la Intendencia correspondiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permite planificar el espacio y la necesidad de equipamiento. · Contribuye a que los emprendimientos encuentren un espacio acorde a sus necesidades productivas. · Facilita los procesos de habilitación.

BUENAS PRÁCTICAS PRIORITARIAS

Nombre	Descripción	Beneficio
P9. Definir una localización cercana y accesible.	Ubicar la cocina en un lugar cercano y accesible para usuarios y proveedores. Con vías de acceso adecuadas y disponibilidad de transporte público.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la participación de mayor cantidad de usuarios y un uso sostenido del espacio. · Reduce costos logísticos de abastecimiento y comercialización.
	<p>> Una de las debilidades que identificaron los gestores de la planta de elaboración de alimentos envasados que funcionó en Castillos fue su ubicación alejada, ya que estaba a 5 km de la planta urbana.</p>	
P10. Involucrar al equipo multidisciplinario desde el diseño.	Incluir desde el inicio al equipo multidisciplinario que acompañará a los emprendimientos para que aporten su mirada y experiencia en la planificación del espacio, la operativa y la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> · Garantiza un diseño que contemple diversas perspectivas.
P11. Mantener una comunicación fluida con los organismos de contralor.	Fomentar un diálogo fluido y la generación de acuerdos con los organismos de contralor locales (bromatología, intendencias, ministerios, etc.), respecto a los requisitos normativos para la habilitación y el funcionamiento del espacio.	<ul style="list-style-type: none"> · Asegura la adecuación a los requisitos normativos. · Favorece a contar con criterios claros y consistentes para la habilitación y el funcionamiento del espacio. · Contribuye a prever y gestionar dificultades que podrían presentarse a futuro.

Nombre	Descripción	Beneficio
P12. Prever la elaboración de informes de resultados e impacto periódicos y su difusión.	Incorporar, desde el diseño del proyecto, indicadores y mecanismos para monitorear, evaluar y comunicar periódicamente los principales resultados e impactos de la cocina comunitaria, con foco en la mejora continua y la rendición de cuentas a los organismos de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> · Permite definir desde el inicio qué información se necesita relevar y cómo hacerlo, así como los recursos necesarios.
P13. Conocer experiencias similares.	Explorar e intercambiar con cocinas comunitarias u otros espacios compartidos de elaboración de alimentos en el país o la región para conocer sus desafíos, soluciones y aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita replicar buenas prácticas y anticiparse a desafíos comunes. · Aprovecha el conocimiento acumulado para fortalecer el diseño del proyecto. · Fomenta la generación de nuevas ideas adaptadas a la realidad local.
P14. Contar con espacio de almacenamiento para los emprendedores.	Prever áreas adecuadas para el almacenamiento de materia prima, insumos y productos finales dentro de la cocina comunitaria. Contar con espacio para equipos específicos, propiedad de los emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> · Reduce la necesidad de que los emprendedores tengan que transportar materiales y equipos en cada uso del espacio. · Disminuye riesgos de contaminación. · Favorece la organización de los emprendedores.
P15. Brindar un servicio de energía seguro y fijo.	Contar con una instalación fija de gas o que todo el equipamiento funcione con electricidad, evitando que los emprendedores tengan que trasladar su garrafa de gas para poder producir.	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la seguridad al evitar la manipulación de garrafas.

Nombre	Descripción	Beneficio
<p>P16. Maximizar la disponibilidad de tiempo de la cocina para los emprendedores.</p>	<p>Reducir las limitaciones de tiempo disponible de la cocina para los emprendimientos. Por ejemplo: horarios restrictivos o convivencia con capacitaciones.</p> <p>> La mayoría de las cocinas del Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo funcionan durante las 24 horas, los 365 días del año, para lo cual cuentan con un servicio de vigilancia tercerizado.</p> <p>En algunas plantas comunitarias de Canelones los usuarios cuentan con llave para ingresar, lo que les permite tener mayor amplitud horaria para el uso del espacio, ya que no dependen de la presencia de un funcionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta las oportunidades de producción y crecimiento de los emprendimientos. · Maximiza la cantidad de productos elaborados en instalaciones habilitadas. · Incrementa el impacto del CCEA en el territorio al poder beneficiar a más usuarios.

BUENAS PRÁCTICAS DESEABLES

Nombre	Descripción	Beneficio
P17. Sistematizar los procesos principales.	Diseñar y documentar los principales procesos operativos y de gestión desde el inicio, generando manuales, guías, procedimientos, instructivos, registros u otros insumos.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita una puesta en marcha más ordenada y replicable, contribuyendo a la mejora continua.
P18. Generar convenios interinstitucionales para contar con apoyo técnico.	<p>Definir desde la etapa de diseño acuerdos con instituciones que puedan brindar asistencia técnica, formación u otro tipo de apoyo a los usuarios y al equipo de gestión del espacio.</p> <p>> El Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo cuenta con un convenio con la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República para acompañar a los emprendimientos en lo relativo a las habilitaciones y registros de productos.</p> <p>La planta de procesamiento de la Intendencia de Treinta y Tres contó con el apoyo técnico del LATU en temas como la adecuación del local, la gestión de la planta y el fortalecimiento de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permite planificar los recursos necesarios. · Asegura contar con apoyo técnico especializado.
P19. Contar con un espacio de comercialización.	Incluir desde el diseño un área específica para la venta o exhibición de productos elaborados por los usuarios de la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la comercialización, favoreciendo a la sostenibilidad económica de los emprendimientos. · Contribuye a visibilizar y posicionar los productos en el entorno local. · Permite dimensionar adecuadamente el espacio y los recursos necesarios.

Nombre	Descripción	Beneficio
<p>P20. Incluir un espacio de cuidados para hijos e hijas de las usuarias.</p>	<p>Prever un área destinada al cuidado infantil, que facilite la participación de personas con responsabilidades de cuidado —especialmente mujeres— considerando que es uno de los principales motivos por los que muchas mujeres prefieren elaborar los alimentos en su casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora el acceso y la permanencia como usuarias a mujeres y hombres con menores a cargo. · Permite dimensionar adecuadamente el espacio y los recursos necesarios.
<p>P21. Diseñar el espacio con accesibilidad universal.</p>	<p>Diseñar los espacios considerando las normas existentes que garantizan la accesibilidad universal, asegurando pasillos amplios y mesadas a distintas alturas para incluir a personas con discapacidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permite la inclusión de personas en situación de discapacidad.

> La cocina comunitaria del barrio Peñarol en Montevideo fue diseñada con accesibilidad universal. Cuenta con rampas de ingreso, pasillos y puertas compatibles con sillas de ruedas, baños adaptados, entre otros.



4.2. Convocatoria y selección

En esta segunda etapa se abordan buenas prácticas relativas al perfil de los usuarios, los criterios de selección obligatorios y valorados, el proceso de selección, entre otros. Se detallarán cuestiones fundamentales para lograr un proceso transparente y equitativo, garantizar que los emprendimientos seleccionados tengan el perfil adecuado, optimizar recursos y aumentar el impacto de las acciones de apoyo.

BUENAS PRÁCTICAS ESENCIALES

Nombre	Descripción	Beneficio
C1. Planificar la convocatoria y selección de usuarios.	Diseñar el proceso de convocatoria: definición de fechas, medios de difusión, recepción de postulaciones, evaluación, selección y sus responsables.	<ul style="list-style-type: none"> · Permite realizar la convocatoria y selección de forma ordenada, eficiente y transparente.
C2. Definir un perfil de usuario acorde a la realidad territorial y al objetivo de la cocina.	Establecer qué perfil de usuarios se busca convocar, considerando las características del territorio y los objetivos de la cocina comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> · Orienta la convocatoria y selección hacia perfiles con mayor potencial de aprovechamiento del espacio. · Favorece el buen relacionamiento dentro de la cocina. <p>> En el relevamiento de CCEA realizado en 2024 se identificaron como factores de éxito las siguientes características de los emprendedores: proactividad, motivación, adaptabilidad, apertura a la capacitación, disposición al trabajo colectivo, nivel socioeconómico, interés en formalizarse, entre otros (Irisity y Skerl, 2025).</p>

Nombre	Descripción	Beneficio
C3. Establecer requisitos obligatorios y criterios de priorización claros y objetivos.	Definir requisitos y criterios transparentes y comprensibles para los postulantes. Por ejemplo: si se exige o prioriza algún tipo de producto, la formalización del emprendimiento o ciertos aspectos del perfil del emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta la transparencia del proceso de selección. · Reduce malos entendidos y posibles conflictos con los postulantes. · Facilita la evaluación de postulaciones.
C4. Brindar información clara sobre la infraestructura, el equipamiento disponible y las pautas de funcionamiento.	Durante la convocatoria, poner a disposición de los potenciales usuarios la descripción de la infraestructura, el equipamiento disponible y las principales pautas de funcionamiento. Se pueden incluir fotos, videos, o visitas programadas a la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita que los postulantes evalúen si el espacio es adecuado para sus necesidades.
C5. Realizar convocatorias abiertas.	Implementar convocatorias públicas y abiertas para la selección de usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> · Democratiza el acceso a la cocina comunitaria. · Amplía el alcance de la convocatoria.
	<p>> Un ejemplo de convocatoria abierta con información clara es la realizada en setiembre de 2024 por la Intendencia de Montevideo para la selección de emprendimientos. Más información en Enlaces de interés n.º 1.</p>	
C6. Seleccionar medios de difusión adecuados al territorio.	Utilizar canales y formatos de difusión acordes a las características del territorio y del perfil de usuarios que se busca convocar.	<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta la probabilidad de llegar al público objetivo.

Nombre	Descripción	Beneficio
C7. Difundir la convocatoria con lenguaje claro.	Realizar la difusión usando un lenguaje sencillo, evitando tecnicismos, para facilitar la comprensión.	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la llegada a potenciales usuarios, contribuyendo a que más personas se postulen.
C8. Establecer un plazo de permanencia.	<p>El período máximo de permanencia de los emprendimientos como usuarios en la cocina debe estar claramente establecido desde el inicio, así como la posibilidad de extender el plazo y los requisitos que se deben cumplir para poder solicitarlo.</p> <p>Cada cocina fijará el plazo de permanencia en función de los criterios que considere adecuados para cumplir con sus objetivos. Por ejemplo: evaluación de los usuarios, consolidación de los emprendimientos, demanda de nuevos usuarios, etc.</p> <p>Se debe tener en cuenta que, una vez que el emprendimiento egrese de la cocina, si cuenta con registros bromatológicos, deberá tramitarlos nuevamente.</p> <p>> Las cocinas comunitarias que ofrecen mayores plazos de permanencia son las de Montevideo y Canelones, con un máximo de 3 y 5 años, respectivamente. En Montevideo el plazo está asociado a la consolidación y crecimiento de los emprendimientos, mientras que en Canelones se vincula al tiempo de vigencia del registro bromatológico de los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Favorece el ingreso de nuevos emprendimientos. · Promueve la autonomía de los emprendedores. · Aporta transparencia y equidad al proceso de gestión. · Optimiza el uso de los recursos públicos.
C9. Disponer del reglamento de uso y contrato.	Tener definidos y disponibles para las personas postuladas y seleccionadas el reglamento de uso y el contrato de adhesión, donde se detallen los derechos y obligaciones de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la toma de decisión informada por parte los postulantes. · Evita malentendidos y falsas expectativas sobre el funcionamiento del espacio.

Nombre	Descripción	Beneficio
C10. Exigir carné de salud y de manipulación de alimentos para comenzar a elaborar.	Establecer como requisito básico y obligatorio que todos los usuarios cuenten con carné de salud vigente y carné de manipulador de alimentos antes de iniciar actividades de elaboración de alimentos en la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Asegura condiciones mínimas de inocuidad y el cumplimiento de la normativa vigente.
C11. Entrevistar a los emprendedores que se postulen.	Como parte del proceso de selección, realizar entrevistas individuales a los postulantes para verificar si cumplen con los requisitos y conocer su realidad, experiencia, motivación, expectativas, etc. Esta instancia también servirá para brindar más información sobre las características y funcionamiento de la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuye a una evaluación más integral, al combinar datos objetivos con aspectos cualitativos que se perciben en el intercambio personal. · Permite a los postulantes explicar su negocio personalmente. · Facilita la toma de decisión informada por parte de los postulantes.

BUENAS PRÁCTICAS PRIORITARIAS

Nombre	Descripción	Beneficio
C12. Coordinar la difusión de la convocatoria con organizaciones del territorio.	Coordinar con diferentes organizaciones e instituciones del territorio (organismos públicos, organizaciones sociales, actores del sector privado) para que participen activamente en la difusión de la convocatoria, utilizando sus propios canales y redes.	<ul style="list-style-type: none"> · Amplía el alcance de la convocatoria, aumentando la probabilidad de llegar al público objetivo. · Favorece la postulación de distintos perfiles. · Potencia la articulación interinstitucional desde el inicio del proyecto.
C13. Utilizar una matriz de selección para evaluar las postulaciones.	Diseñar y utilizar una matriz que permita evaluar de forma objetiva y consistente a las personas postulantes, en base a los requisitos obligatorios y los criterios de priorización definidos previamente.	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la objetividad y transparencia del proceso de selección. · Facilita la comparación entre postulantes. · Aporta claridad y respaldo ante posibles consultas.
C14. Conformar un equipo de selección multidisciplinario.	Establecer un equipo de personas con distintos perfiles que, a partir de la información de la postulación y los resultados de la entrevista, definan cuáles emprendedores ingresarán como usuarios a la cocina. Los perfiles técnicos del equipo deberían estar relacionados con los requisitos de ingreso y de priorización de cada cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuye a un proceso de selección más objetivo y transparente. · Fortalece la toma de decisiones.

Nombre	Descripción	Beneficio
C15. Requerir la formalización del emprendimiento al ingreso o establecer un plazo máximo para concretarla.	<p>Establecer como requisito que los emprendimientos estén formalizados al momento de ingresar como usuarios de la cocina, o fijar un plazo determinado para completar el proceso de formalización. Esta condición debe ser comunicada claramente en la convocatoria y durante el proceso de selección, así como si recibirá acompañamiento técnico en el proceso de formalización.</p> <p>Se debe considerar que, una vez que el emprendimiento egrese de la cocina, deberá tramitar nuevamente las habilitaciones y registros bromatológicos.</p> <p>> Las cocinas comunitarias de Montevideo exigen que los emprendimientos se formalicen durante los primeros seis meses y brindan apoyo técnico para concretarlo, mientras que la de Florida requiere que estén formalizados desde el ingreso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Favorece el acceso a nuevos puntos de venta, contribuyendo al crecimiento del emprendimiento. · Facilita el ingreso a otros programas de apoyo. · Promueve el cumplimiento de requisitos comerciales y bromatológicos.

BUENAS PRÁCTICAS DESEABLES

Nombre	Descripción	Beneficio
C16. Contar con un formulario para la inscripción de los postulantes.	Disponer de un formulario estandarizado para que los emprendedores y emprendedoras presenten su postulación, que incluya los principales datos del postulante y del emprendimiento, permitiendo verificar si cumple con los requisitos excluyentes.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la recopilación homogénea de información. · Permite preseleccionar a los que cumplen con los requisitos excluyentes.
	<p>> Las plantas comunitarias de elaboración de alimentos de Canelones cuentan con un formulario de inscripción en la página web de la Intendencia. Más información en Enlaces de interés n.º 2.</p>	
C17. Generar una lista de prelación con una vigencia definida.	Elaborar una lista ordenada por puntaje de los emprendimientos que, cumpliendo los requisitos obligatorios, no fueron seleccionados, para utilizar en caso de que alguno de los seleccionados desista de su participación en un plazo predefinido —por ejemplo, tres o seis meses—.	<ul style="list-style-type: none"> · Evita tener que realizar convocatorias y entrevistas frecuentes.
	<p>> En cada convocatoria a emprendimientos que realiza el Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo se confecciona una lista de prelación que tiene seis meses de vigencia.</p>	
C18. Solicitar muestras de los productos o fotos.	En la inscripción o entrevista, solicitar muestras de los productos o fotos para conocer de forma directa el tipo de producto, la calidad y presentación que elaboran los postulantes.	<ul style="list-style-type: none"> · Aporta información complementaria a la recabada en el formulario y la entrevista, facilitando el proceso de selección.

Nombre	Descripción	Beneficio
C19. Implementar un período de prueba.	<p>Establecer un período de prueba luego del ingreso a la cocina comunitaria para que el emprendedor valore si se ajusta a sus necesidades y el equipo de gestión evalúe la adaptación a la dinámica de trabajo del espacio.</p> <p>> La Sala Comunitaria de Elaboración de Alimentos de la Municipalidad de Ayacucho (Provincia de Buenos Aires, Argentina) otorga un mes de prueba para la adecuación del emprendedor al espacio de trabajo y su funcionamiento. Más información en Enlaces de interés n.º 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Reduce el riesgo de ocupar cupos con emprendimientos de rápida deserción.
C20. Ponderar agenda de derechos para los cupos.	<p>Al momento de la selección, considerar cupos para la inclusión de colectivos históricamente excluidos y vulnerados (afrodescendientes, personas trans, personas en situación de discapacidad, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Promueve la equidad y garantiza oportunidades a emprendedores y emprendedoras que enfrentan mayores barreras de acceso.
C21. Coordinar una única convocatoria entre las cocinas de un mismo departamento.	<p>Promover la realización de una convocatoria conjunta a emprendimientos entre las distintas cocinas de un mismo departamento, definiendo previamente los criterios para la distribución de los emprendimientos en las distintas cocinas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Optimiza los recursos destinados a la difusión y evaluación de las postulaciones. · Favorece la distribución de los emprendimientos según su localización y el perfil de cada cocina.
C22. Derivar a los no seleccionados a otros apoyos.	<p>Brindar información sobre otros servicios de apoyo acordes a la realidad de los emprendimientos que no sean seleccionados como usuarios de la cocina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permite que los emprendimientos accedan a otras oportunidades de apoyo para continuar desarrollándose.



4.3. Funcionamiento y gestión

Las pautas de funcionamiento y la gestión de un CCEA son cuestiones clave para garantizar su sostenibilidad, su eficacia como política pública y su capacidad para acompañar el desarrollo de emprendimientos alimentarios.

Se presentan a continuación un conjunto de buenas prácticas orientadas a fortalecer los aspectos organizativos, operativos y estratégicos de las cocinas.

BUENAS PRÁCTICAS ESENCIALES

Nombre	Descripción	Beneficio
F1. Elaborar un manual o reglamento de uso.	Incluir pautas de funcionamiento, normas de relacionamiento y registros a completar adaptados a cada espacio. Es importante incluir un sistema de sanciones progresivas, claras y consensuadas, que se apliquen ante el incumplimiento de normas de uso, convivencia o seguridad.	· Asegura que todos los usuarios conozcan las normas y procedimientos, promoviendo un funcionamiento organizado de la cocina.
F2. Sistematizar los documentos de carácter obligatorio (establecidos por Runaev).	Incorporar los documentos a la gestión de la cocina: <ul style="list-style-type: none"> · procedimiento de trazabilidad; · manual de buenas prácticas; · procedimientos de limpieza; · plan de gestión de residuos; · plan de prevención de desperdicios de alimentos. La información detallada se encuentra en el Capítulo 3 «Requisitos legales» .	· Promueve el cumplimiento de los requisitos normativos por parte de gestores y emprendedores.

Nombre	Descripción	Beneficio
F3. Conformar un equipo técnico multidisciplinario estable.	<p>Incorporar personas con formación en áreas sociales, económicas, comerciales y técnicas vinculadas al sector alimentario.</p> <p>Definir roles y responsabilidades claras de cada integrante del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la estabilidad operativa y la toma de decisiones.
F4. Definir indicadores relacionados a los emprendimientos.	<p>Generar y registrar datos que permitan evaluar el funcionamiento de la cocina.</p> <p>Algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> · productividad; · cantidad de emprendimientos activos; · horas de uso de la cocina; · ventas mensuales; · cumplimiento de reglamento de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> · Provee información útil para la gestión de la cocina y facilita la rendición de cuentas. · Ayuda a medir impactos y ajustar estrategias. · Mejora la toma de decisiones con datos objetivos.
F5. Realizar una inducción al uso del espacio de la cocina.	<p>Desarrollar un proceso sistemático de inducción para nuevos emprendimientos que ingresan, incluyendo información sobre normas de uso, reglamento interno, ubicación de equipos, horarios y gestión del tiempo de uso de la cocina, protocolos de limpieza, procedimientos y canales de comunicación, etc.</p> <p>> La cocina de UTEC Paysandú cuenta con un curso online obligatorio de 10 horas de duración: «Uso e ingreso a la cocina comunitaria», disponible en su página web. Más información en Enlaces de interés n.º 4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Favorece el uso eficiente y seguro del espacio. · Mejora la integración de los nuevos emprendimientos y promueve una buena convivencia.

Nombre	Descripción	Beneficio
F6. Apoyar la formalización y el registro bromatológico de las empresas o emprendimientos.	Acompañar a los emprendimientos desde el punto de vista técnico, jurídico y administrativo en el proceso de formalización y habilitación bromatológica.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la inserción de los emprendimientos en cadenas formales de comercialización. · Mejora su competitividad. · Evita sanciones por informalidad. · Facilita el acceso a beneficios como créditos o compras públicas.
F7. Apoyar la elaboración de planes de negocios y el estudio de rentabilidad de productos.	Ofrecer herramientas y asesoramiento para que los emprendimientos puedan elaborar su propio plan de negocios, analizando aspectos como costos, precios, márgenes de ganancia, punto de equilibrio, canales de venta, público objetivo y viabilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> · Permite la toma de decisiones informadas, identificar riesgos, planificar el crecimiento. · Facilita acceder a financiamiento y aumentar la sostenibilidad económica de los emprendimientos.
F8. Orientar el registro bromatológico de los productos.	Brindar apoyo técnico, administrativo y formativo a los emprendimientos para el registro bromatológico de los productos que elaboran en la cocina. Puede incluir: orientación sobre la normativa vigente, identificación de la categoría correspondiente para cada producto, la preparación de la documentación necesaria, el cumplimiento de requisitos técnicos (etiquetado, análisis), descuentos, exoneraciones o apoyo económico, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> · Favorece la venta en mercados formales (ferias, comercios, plataformas institucionales). · Promueve la mejora de la inocuidad de los productos. · Fortalece la imagen de la cocina como incubadora de proyectos alimentarios sostenibles.

Nombre	Descripción	Beneficio
F9. Realizar seguimiento grupal e individual de los emprendimientos.	<p>Implementar instancias de seguimiento pautadas, por ejemplo, cada dos o tres meses. Pueden realizarse encuentros individuales y grupales de forma alternada.</p> <p>En estas instancias se recomienda relevar información sistemática que alimente los indicadores del CCEA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Favorece la detección temprana de problemas. · Fortalece la participación de los emprendimientos. · Contribuye a diseñar apoyos a medida según la realidad de cada proyecto. · Permite contar con datos objetivos y actualizados para el seguimiento de indicadores, lo que facilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
<p>> Hacer un seguimiento grupal, pero además uno individual dos veces por año permitió la detección temprana de problemas y promover la participación de los emprendimientos de las plantas comunitarias de Canelones.</p>		
F10. Capacitar al equipo de gestión.	<p>Brindar una formación periódica en temas clave como liderazgo, gestión de proyectos, normativa, finanzas, gestión de emprendimientos, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Asegura un acompañamiento actualizado, profesional y sensible a las realidades del territorio. · Mejora la calidad del servicio brindado. · Fortalece la sostenibilidad del modelo de cocina colectiva.
F11. Crear canales de comunicación claros.	<p>Establecer mecanismos formales y efectivos de comunicación interna (entre equipo técnico y emprendedores) y externa (con instituciones, público general, proveedores).</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Previene malentendidos y facilita la coordinación diaria. · Permite la difusión de oportunidades. · Mantiene actualizados a todos los actores involucrados.

Nombre	Descripción	Beneficio
F12. Contar con un presupuesto de funcionamiento por rubros.	<p>Definir un presupuesto detallado que contemple los costos por rubros. Por ejemplo: servicios básicos, mantenimiento, insumos comunes, personal técnico, capacitación, equipamiento.</p> <p>Analizar cómo puede financiarse en cada caso (fondos propios, fondos públicos, aportes de los emprendimientos graduales en el tiempo, etc.).</p> <p>Definir indicadores de seguimiento y realizar reportes periódicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Garantiza la operatividad continua de la cocina y facilita la planificación. · Evita la dependencia exclusiva de recursos externos o decisiones políticas coyunturales. · Facilita el seguimiento y control del presupuesto.

BUENAS PRÁCTICAS PRIORITARIAS

Nombre	Descripción	Beneficio
F13. Capacitar a las empresas y los emprendimientos que utilizan la cocina.	<p>Diseñar e implementar un plan de formación continua para los emprendimientos que utilizan la cocina, con contenidos adaptados a sus necesidades y nivel de desarrollo.</p> <p>Las capacitaciones pueden incluir temas como: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y manipulación de alimentos, finanzas básicas, gestión empresarial, costos y precios, formalización, comercialización, marketing digital, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuye a profesionalizar la producción. · Mejora la inocuidad y calidad de los productos. · Incrementa las capacidades de gestión y sostenibilidad de los emprendimientos. · Promueve la autonomía de emprendedores y los prepara para su egreso de la cocina.
F14. Fomentar la innovación y el desarrollo de productos.	<p>Articular con técnicos en alimentos, nutricionistas, universidades, centros de innovación u otros para brindar asistencia técnica y promover la experimentación, mejora y diversificación de sus productos. Puede incluir la organización de talleres sobre tendencias del mercado, formulación de nuevos productos, ajustes en recetas, reformulación con criterios nutricionales, desarrollo de prototipos, entre otros.</p> <p>> La cocina comunitaria y emprendedora de UTEC Paysandú brinda sus capacidades técnicas y de infraestructura a los emprendimientos para experimentar con nuevos productos alimenticios y mejorar características de los que elaboran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Impulsa la diferenciación y la mejora de la calidad de los productos. · Favorece la adaptación a las demandas del mercado. · Fortalece la competitividad de los emprendimientos.

Nombre	Descripción	Beneficio
F15. Crear alianzas para el control y análisis de productos elaborados en la cocina.	Establecer convenios o acuerdos con laboratorios universitarios, centros tecnológicos o instituciones públicas para realizar análisis microbiológicos y fisicoquímicos de los productos elaborados en la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> · Garantiza la inocuidad y calidad de los productos. · Fortalece la confianza del consumidor. · Facilita el cumplimiento de requisitos para las habilitaciones y la apertura a mercados. · Ayuda a detectar oportunidades de mejora en los procesos de elaboración.
F16. Promover la creación y la participación en espacios de intercambio interinstitucional.	Crear espacios de articulación local entre instituciones clave (MIDES, bromatología, universidades, agencias de desarrollo, centros PYMES, intendencias, entre otros) con reuniones periódicas para apoyar el funcionamiento de los centros colectivos.	<ul style="list-style-type: none"> · Fortalece la gobernanza territorial. · Promueve una gestión articulada y sostenible. · Facilita el acceso a recursos, capacitaciones y asesoramiento técnico. · Favorece la resolución de problemas de forma conjunta.

Nombre	Descripción	Beneficio
F17. Implementar un sistema de fácil identificación de los productos elaborados en la cocina comunitaria.	<p>Establecer un mecanismo sencillo y confiable que permita verificar que los productos fueron elaborados en la cocina comunitaria.</p> <p>> En los productos elaborados en la cocina comunitaria y emprendedora de UTEC Paysandú, los datos del local y su número de habilitación están incorporados en una etiqueta que las técnicas de UTEC colocan y vinculan con cada lote de producción.</p> <p>En la planta de procesamiento de alimentos de la Intendencia de Treinta y Tres los productos elaborados se identifican con una etiqueta que incluye los datos de la planta y un código QR que dirige hacia la página web de la Intendencia.</p> <p>En la Sala de elaboración de alimentos de Neuquén, Argentina, cada producto recibe un sello con un código numérico que aporta información de trazabilidad e identificación del lote y permite al consumidor corroborar fácilmente que fue fabricado y controlado en la sala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permite corroborar fácilmente el origen y la elaboración bajo condiciones habilitadas. · Refuerza la confianza de consumidores y organismos de contralor.
F18. Realizar reportes anuales del resultado de la gestión.	<p>Elaborar un informe anual que sintetice información sobre el funcionamiento de la cocina: reporte de indicadores definidos, logros alcanzados, dificultades, propuestas de mejora, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Brinda transparencia en la gestión. · Permite rendir cuentas ante instituciones y aliados. · Proporciona visibilidad a los logros del centro. · Sirve como base para la planificación futura y la búsqueda de apoyos.

Nombre	Descripción	Beneficio
F19. Elaborar un organigrama de la cocina.	Diseñar y mantener actualizado un organigrama que defina los roles y responsabilidades del equipo de gestión, del apoyo técnico y de los emprendimientos dentro del funcionamiento de la cocina. Este organigrama debe ser accesible, visual y comprensible, e incluir los canales de comunicación y jerarquía operativa.	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la comunicación interna. · Evita solapamientos o confusiones. · Optimiza el uso de los recursos.
F20. Involucrar a los usuarios en la gestión del espacio.	Incluir a los emprendimientos en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del CCEA, ya sea a través de comités de usuarios, encuestas de opinión o instancias de codiseño de normas y mejoras. Esto incluye temas como la definición de prioridades de inversión, ajustes en el reglamento o propuestas de uso de los recursos comunes.	<ul style="list-style-type: none"> · Fortalece el sentido de pertenencia y corresponsabilidad, generando mayor compromiso en el cuidado del espacio. · Asegura que la gestión del centro refleje las necesidades reales de quienes lo utilizan.
	<p>> Las plantas comunitarias de elaboración de Alimentos de Canelones son cogestionadas por la Dirección de Cooperativismo de la Intendencia, el Municipio correspondiente y el colectivo de usuarios y usuarias. Un representante de cada uno se reúne en comisión cada 15 días.</p>	

BUENAS PRÁCTICAS DESEABLES

Nombre	Descripción	Beneficio
F21. Establecer un esquema progresivo de aportes por parte de los emprendimientos.	<p>Definir un sistema de aportes económicos o en tiempo de los emprendimientos al CCEA, que se active de forma progresiva una vez superada la etapa inicial de instalación. Este esquema puede contemplar períodos de exoneración o aportes mínimos al comienzo, para luego incrementar gradualmente el pago en función del tiempo de uso, el volumen de producción o las ventas alcanzadas. El aporte puede destinarse al mantenimiento de equipos, insumos compartidos, servicios básicos o mejoras en la gestión de la cocina.</p> <p>> La cocina comunitaria y emprendedora de UTEC Paysandú cobra a los emprendimientos un monto por hora de uso del espacio. Si bien no tienen la intención de cubrir la totalidad de los costos, ayuda a comprometer a los usuarios con el uso eficiente del espacio.</p> <p>El sistema departamental de cocinas comunitarias de Montevideo tiene implementado un sistema de aportes progresivos de los emprendimientos. A los seis meses comienza con el banco de tiempo: cada emprendimiento debe aportar en tiempo de trabajo a la comunidad el 10 % del tiempo que utiliza mensualmente en la cocina. A partir del año se empieza a cobrar además un 3 % de las ganancias. En el tercer y último año se aumenta progresivamente el porcentaje de aporte en función de las ganancias mensuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Promueve la responsabilidad compartida en el uso de los recursos. · Ayuda a que los emprendimientos adquieran disciplina financiera para cuando deban asumir costos propios fuera del CCEA. · Contribuye a la sostenibilidad económica de la cocina.
F22. Fomentar compras conjuntas por parte de los emprendimientos.	<p>Promover acuerdos entre los emprendimientos que utilizan la cocina para realizar compras conjuntas de insumos y materias primas, aprovechando volúmenes mayores y reduciendo costos por unidad. Puede incluir la coordinación de pedidos, almacenamiento conjunto y distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Disminuye los costos de producción. · Optimiza recursos logísticos. · Mejora el acceso a insumos de calidad. · Fomenta la colaboración entre los emprendimientos.

Nombre	Descripción	Beneficio
F23. Promover espacios de comercialización.	<p>Generar puntos de venta físicos o virtuales para productos de diferentes emprendimientos vinculados a la cocina. Por ejemplo: cantinas, cafeterías, ferias, tiendas comunitarias, plataformas online, acuerdos con comercios locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita el acceso a canales de comercialización. · Mejora la visibilidad de los productos y ofrece oportunidades de ingreso económico para emprendimientos que aún no tienen canales propios.
	<p>> La Intendencia de Montevideo brinda espacios de venta para los emprendimientos que elaboran en las cocinas, como ser la cantina saludable del piso 1 ½ del edificio de la Intendencia, la cocina del Espacio Modelo y cafeterías en distintos espacios que gestionan.</p>	
F24. Promocionar productos elaborados en la cocina.	<p>Diseñar e implementar estrategias de comunicación y difusión para dar visibilidad a los productos elaborados en la cocina. Esto puede incluir campañas en redes sociales, participación en ferias, alianzas con comercios locales, notas en medios, generación de materiales gráficos (catálogos, afiches, etiquetas), eventos de degustación o visitas guiadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta las oportunidades comerciales de los emprendimientos. · Posiciona a la cocina como referente de producción local de calidad. · Genera vínculos con el entorno comunitario. · Fomenta el reconocimiento social del valor agregado que ofrecen estos espacios.
	<p>> En Canelones publicaron un catálogo con información, fotos y contacto de los emprendimientos que elaboran en las plantas comunitarias. Más información en Enlaces de interés n.º 5.</p>	

Nombre	Descripción	Beneficio
F25. Impulsar la creación de una marca colectiva.	<p>Desarrollar una marca colectiva que identifique los productos elaborados en la cocina, asociándolos a estándares de calidad, prácticas responsables y origen territorial. Puede incluir un logo, empaque común y pautas de uso.</p> <p>> La marca Sabores de Rocha nace para distinguir sabores rochenses seleccionados. Es gestionada por la Corporación Rochense de Turismo. Más información en Enlaces de interés n.º 6.</p> <p>Anteriormente la marca colectiva El Brocal estaba asociada a la cocina comunitaria de la ONG Casa Ambiental en Castillos, Rocha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la visibilidad y diferenciación de los productos. · Facilita acciones conjuntas de promoción y comercialización. · Genera sentido de pertenencia entre los emprendimientos.
F26. Utilizar cartelería y control visual.	<p>Colocar elementos de señalización y comunicación visual en la cocina para reforzar las buenas prácticas, mejorar la organización y facilitar la autonomía de los usuarios. Puede incluir carteles sobre higiene, flujos de circulación, instrucciones de limpieza, recordatorios de BPM, uso de equipos, horarios, turnos y roles. También puede incorporar recursos gráficos como pizarras, esquemas, codificación por colores o semáforos de uso de espacios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la comprensión y el cumplimiento de normas, reduce errores operativos, mejora la higiene y seguridad. · Permite un control más ágil por parte del equipo técnico y favorece el orden en el uso del espacio.
F27. Facilitar apoyo financiero.	<p>Diseñar o articular mecanismos de financiamiento adaptados a emprendimientos, como fondos rotatorios o subsidios por cumplimiento de metas. Brindar apoyo para postular a fondos públicos para emprendimientos, como por ejemplo, Semilla ANDE y Fondo Industrial del MIEM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita cubrir costos o inversiones del funcionamiento, como capital de trabajo, equipamiento, marketing, reformulación de productos o envases, registros de los productos, etc.
	<p>> La cocina comunitaria de Florida cuenta con un fondo rotatorio que utiliza para brindar pequeños créditos con interés del 5% para sus usuarios.</p>	

Nombre	Descripción	Beneficio
F28. Promover encuentros entre los emprendimientos usuarios.	Organizar instancias periódicas de encuentro entre los emprendimientos que utilizan la cocina, con el fin de intercambiar experiencias, compartir aprendizajes y fortalecer vínculos. Estos espacios pueden tomar la forma de talleres, reuniones de trabajo o actividades de integración.	<ul style="list-style-type: none"> · Favorece la construcción de comunidad, estimula la colaboración y el asociativismo entre los emprendimientos. · Genera un entorno de confianza que puede derivar en alianzas comerciales, compras conjuntas o desarrollo de productos colaborativos.
F29. Crear alianzas estratégicas para resolver temas logísticos.	Establecer acuerdos o vínculos con actores públicos o privados que puedan brindar soluciones logísticas a los emprendimientos, especialmente en lo relativo al traslado de insumos o productos elaborados. Estas alianzas pueden incluir cooperativas de transporte, plataformas de distribución, redes de productores o convenios con gobiernos locales.	<ul style="list-style-type: none"> · Reduce barreras operativas. · Mejora la eficiencia en la cadena de suministro. · Facilita el acceso a nuevos mercados. · Contribuye a la viabilidad económica de los emprendimientos.

4.4. Proceso de egreso

El proceso de egreso constituye una etapa clave en la trayectoria de los emprendimientos, ya que marca el momento en que, tras haber cumplido su plazo de permanencia y alcanzado cierto nivel de desarrollo, avanzan hacia una gestión autónoma de su producción y comercialización.

Este tránsito debería entenderse como una fase planificada y acompañada desde el inicio, que permite consolidar lo aprendido, identificar desafíos y facilitar la inserción del emprendimiento en nuevos espacios productivos o comerciales. Un proceso de egreso bien diseñado fortalece la sostenibilidad de los proyectos, optimiza el uso del CCEA y contribuye a la dinamización del ecosistema emprendedor local.

A continuación, se presentan buenas prácticas orientadas a organizar y fortalecer esta etapa, promoviendo egresos exitosos y vinculaciones que perduren más allá del uso del espacio físico de la cocina.



BUENAS PRÁCTICAS ESENCIALES

Nombre	Descripción	Beneficio
E1. Implementar un plan de egreso de los emprendimientos	<p>Activar desde el ingreso al CCEA un plan orientado a fortalecer la autonomía, las competencias transversales y la capacidad de gestión de los emprendimientos.</p> <p>Es deseable que el plan tenga un enfoque que integre la mirada empresarial (viabilidad económica, sostenibilidad comercial, formalización) y la social (inclusión productiva, acceso a oportunidades, fortalecimiento de capacidades), incluyendo una hoja de ruta con metas a cumplir por el emprendimiento. Puede incluir, entre otros: tutorías personalizadas, talleres, encuentros con emprendimientos egresados, visitas a posibles espacios de destino y asesoramiento técnico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita una transición planificada y acompañada. · Reduce el riesgo de abandono o retroceso. · Fortalece la autonomía de los emprendimientos. · Optimiza el uso del espacio, asegurando una rotación ordenada y efectiva.
E2. Promover la actualización permanente del plan de negocios.	<p>Acompañar a los emprendimientos en la revisión y actualización periódica de su plan de negocios. Deben contemplarse los aprendizajes adquiridos, los cambios en el mercado, los costos reales de producción fuera del CCEA, los canales de venta consolidados y los nuevos desafíos. Puede realizarse a través de tutorías, talleres grupales o asistencia técnica personalizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permite al emprendimiento proyectarse de forma realista y estratégica una vez fuera del centro, ajustando su modelo de negocio a las nuevas condiciones operativas.
E3. Establecer mecanismos para el vínculo posterior de apoyo y seguimiento.	<p>Generar espacios de consulta técnica, asesorías puntuales, invitaciones a capacitaciones o ferias, inclusión en redes de comercialización u otros mecanismos. Realizar también el seguimiento de indicadores clave durante los primeros meses posegreso, mediante visitas, llamadas o encuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Fortalece la sostenibilidad de los emprendimientos una vez que dejan el CCEA. · Permite al equipo técnico evaluar el impacto del proceso de incubación.

Nombre	Descripción	Beneficio
E4. Brindar apoyo técnico interdisciplinario.	Brindar acompañamiento técnico integral en la etapa de egreso, involucrando al equipo técnico multidisciplinario (tecnología de alimentos, gestión empresarial, trabajo social, comercialización, finanzas, etc.). Este apoyo puede realizarse de forma individual o grupal, e incluir la orientación sobre normativa, estrategias de posicionamiento, estructura de costos fuera del CCEA, planificación productiva, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora la capacidad del emprendimiento para adaptarse a nuevos entornos productivos, y aumenta sus posibilidades de consolidarse en el mercado. · Permite abordar integralmente las necesidades técnicas, económicas y humanas que surgen en esta etapa.
E5. Organizar rondas de negocios.	Organizar espacios específicos de vinculación comercial entre emprendimientos que están por egresar y potenciales compradores/ clientes: restaurantes, comercios minoristas, distribuidores, instituciones públicas, ferias, empresas de catering, etc. Las rondas de negocios pueden realizarse en formato presencial o virtual, y deben prepararse con anticipación, incluyendo asesoramiento previo a los emprendimientos sobre presentación comercial, catálogo de productos y precios.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la inserción de los emprendimientos en nuevas redes de comercialización. · Acelera el posicionamiento en el mercado. · Fortalece vínculos con actores estratégicos del territorio. · Genera oportunidades concretas de venta y crecimiento.

BUENAS PRÁCTICAS PRIORITARIAS

Nombre	Descripción	Beneficio
E6. Facilitar alternativas de infraestructura posegreso.	<p>Diseñar estrategias para que los emprendimientos egresados del centro accedan a espacios adecuados para continuar su producción fuera del CCEA. Estas alternativas pueden contemplar diferentes modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> · gestionar mediante convenios institucionales el acceso a cocinas u otras instalaciones habilitadas; · gestionar con privados el alquiler de espacios habilitados que estén subutilizados o con capacidad ociosa en algunos horarios; · generar espacios en los CCEA para los emprendimientos. <p>> La cocina comunitaria del Centro Barrio Peñarol en Montevideo cuenta con un espacio disponible para uso mediante modalidad de alquiler por hora para emprendimientos que egresen de la incubación.</p> <p>El Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo gestionó un convenio con una empresa privada para facilitar la garantía de alquiler para los emprendedores egresados que tengan consolidado un canal de comercialización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la transición, evitando que los emprendimientos pierdan continuidad productiva o caigan en la informalidad. · Disminuye costos iniciales. · Genera nuevas formas de articulación con actores del ecosistema local.
E7. Gestionar apoyo financiero.	<p>Diseñar o articular mecanismos de financiamiento adaptados a emprendimientos en fase de egreso, como fondos rotatorios, subsidios por cumplimiento de metas, o apoyos condicionados a la continuidad formal. Este tipo de instrumentos podría gestionarse desde gobiernos locales, agencias de desarrollo o programas nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Reduce el riesgo de retroceso o abandono en la etapa más crítica del ciclo emprendedor al brindar respaldo económico para cubrir los costos del egreso —como alquiler, transporte, habilitación o capital inicial—.
E8. Fomentar la retribución social.	<p>Crear mecanismos para que los emprendimientos egresados devuelvan su experiencia al centro y a nuevos emprendedores a través de mentorías, talleres y testimonios. Esta retribución puede ser simbólica, formativa o colaborativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Genera referentes positivos para quienes aún están en proceso. · Promueve el sentido de pertenencia y continuidad. · Potencia el valor colectivo de la cocina como espacio de desarrollo.

BUENAS PRÁCTICAS DESEABLES

Nombre	Descripción	Beneficio
E9. Brindar formación en asociativismo.	Incorporar actividades de capacitación teórico-práctica sobre trabajo colectivo, organización cooperativa, compras o ventas en conjunto, toma de decisiones compartida y gobernanza democrática.	<ul style="list-style-type: none"> · Promueve que los emprendimientos exploren formas de producción colaborativa al egresar de la cocina. · Reduce costos a través de economías de escala y mejora la capacidad de negociación.
E10. Gestionar acceso a créditos públicos y privados.	Brindar información y apoyo técnico para que los emprendimientos egresados puedan postular a líneas de crédito, fondos concursables o microfinanzas, tanto públicas como privadas. Este acompañamiento debe incluir la preparación de documentos, simulaciones financieras, presentación del plan de negocios, etc.	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita el acceso a capital de trabajo. · Mejora la capacidad de inversión en equipamiento o infraestructura. · Escala la producción. · Promueve la sostenibilidad financiera a largo plazo.
E11. Facilitar el acceso a materiales, equipos o insumos.	Promover la articulación con programas sociales, donaciones, convenios o fondos específicos que permitan a los egresados acceder a materiales de construcción, mobiliario, maquinaria básica o insumos necesarios para iniciar su operación por cuenta propia.	<ul style="list-style-type: none"> · Disminuye el costo de instalación o adecuación del nuevo espacio de trabajo.

Nombre	Descripción	Beneficio
E12. Impulsar la creación de una red de egresados de las cocinas.	Articular la conformación de una red que integre a los emprendimientos que hayan egresado del CCEA para mantener el vínculo, favorecer el intercambio de experiencias, promover la cooperación y fortalecer su desarrollo continuo. Esta red puede funcionar de manera presencial, virtual o mixta, y puede incluir encuentros periódicos, espacios de comercialización conjunta, mentorías para nuevos emprendimientos, difusión de oportunidades o canales de compraventa compartidos.	<ul style="list-style-type: none">· Consolida una comunidad de apoyo entre pares.· Facilita el seguimiento posegreso.· Potencia sinergias productivas y comerciales.· Genera referentes positivos que refuerzan el valor del proceso de incubación.

CAPÍTULO 5

Recomendaciones para documentos clave

La gestión de un CCEA requiere contar con documentos claros y accesibles que faciliten la transparencia, la organización y el cumplimiento de las normas establecidas. A continuación, se presentan algunas recomendaciones sobre los contenidos mínimos a contemplar en los principales documentos de uso habitual en estos espacios.

a. Ficha de relevamiento o entrevista inicial para selección de emprendedores

Incluir datos básicos de identificación del emprendimiento y sus integrantes, descripción del producto y etapa de desarrollo, situación de habilitación, expectativas en relación con el uso de la cocina y cumplimiento de requisitos excluyentes que hayan sido definidos previamente. Se recomienda realizar una valoración de su perfil emprendedor incluyendo preguntas como: interés en formalizarse, interés en aumentar la producción, por qué sumarse a elaborar en una cocina comunitaria, etc.

b. Organigrama con roles

Reflejar de forma clara la estructura de gestión y las responsabilidades de cada actor involucrado (equipo técnico, coordinador, emprendimientos, apoyo administrativo, apoyo para limpieza, etc.). Es recomendable que sea un documento visual y de fácil consulta para todos los usuarios del CCEA. Es importante mantenerlo actualizado.

c. Acuerdo de uso o contrato entre el usuario y el CCEA

Este documento debe establecer de manera formal los derechos y obligaciones de los emprendimientos y del CCEA. Incluye aspectos como tiempo de permanencia, condiciones de pago o contraprestación, responsabilidades en materia de higiene y seguridad, sanciones por incumplimiento y mecanismos de rescisión. Se recomienda redactar este documento con asesoramiento legal de modo de establecer claramente las responsabilidades en caso de que se produzca una enfermedad transmitida por alimentos elaborados en el CCEA o que tenga lugar algún accidente laboral.

d. Reglamento de uso

Reúne las normas generales de funcionamiento de la cocina, aplicables a todos los usuarios: turnos y horarios, pautas de convivencia, procedimientos de limpieza y desinfección, gestión de residuos, mantenimiento de equipos, sanciones y criterios de convivencia. A diferencia del contrato, que es individual, el reglamento es un marco común que rige para toda la comunidad de usuarios y que forma parte del primero, debiéndose cumplir de forma obligatoria.



e. Documentos solicitados por el Runaev

1. Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

Debe reunir las pautas higiénico-sanitarias y operativas que rigen en el CCEA, adaptadas a su infraestructura y al perfil de los emprendimientos que allí funcionen. Incluye aspectos como higiene personal, limpieza y desinfección de instalaciones, control de plagas, manejo de materias primas y almacenamiento, trazabilidad y control de procesos. Este manual es un documento base tanto para la capacitación como para cumplir con la normativa vigente. Puede tomarse como guía la norma UNIT 1288:2024 «Requisitos y directrices para servicios de centros colectivos de elaboración de alimentos» ([Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2024](#)).

2. Procedimiento de trazabilidad

Requiere describir los pasos para identificar y registrar el origen y destino de las materias primas, insumos y productos elaborados en la cocina. Incluye la forma de documentar proveedores, lotes, fechas de ingreso, procesos de transformación y salida de productos. Es fundamental que el procedimiento sea simple, accesible y aplicable a distintos emprendimientos, de modo que cada uno pueda demostrar el recorrido de sus productos en caso de reclamos o inspecciones.

3. Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)

Tienen que detallar las tareas de limpieza y desinfección de equipos, utensilios, superficies e instalaciones, especificando qué se limpia, cómo, con qué productos, con qué frecuencia y quién es responsable. En caso de que la cocina cuente con personal para realizar estas tareas, debe quedar claro el alcance de las actividades que deben realizar los emprendimientos en sus áreas de trabajo. Es fundamental que se lleven los registros de ejecución y de verificación correspondientes.

4. Plan de gestión de residuos

Debe establecer cómo se manipulan, clasifican, almacenan y disponen los distintos tipos de residuos generados en la cocina (orgánicos, reciclables, peligrosos). Incluye la definición de contenedores diferenciados, frecuencia de retiro, responsables y vínculos con el sistema de gestión de residuos del gobierno local. Este plan debe contemplar también la capacitación de los usuarios para garantizar la correcta separación y minimizar impactos ambientales.

5. Plan de prevención de desperdicios de alimentos

En este documento corresponde definir prácticas y estrategias diseñadas para identificar, prevenir y reducir la cantidad de alimentos que se pierden durante las operaciones, así como para llevar adelante una correcta gestión de los desperdicios que se generan a pesar de los esfuerzos realizados. Las etapas básicas a contemplar en el plan son la identificación, cuantificación y determinación de los puntos críticos de las pérdidas de alimentos en la cocina, la definición de medidas de prevención, reducción y gestión de las pérdidas, y el monitoreo y seguimiento de las acciones definidas (Skerl, 2025).

f. Registros asociados

- Registro de usuarios: fecha, emprendimiento, hora de ingreso y hora de salida, firma.
- Registro de producción por emprendimiento: fecha, producto, unidades y cantidad (kg o L) elaborados por día, firma.
- Registros de limpieza y desinfección: fecha, área, equipo, responsable de la tarea, firma del responsable, firma de quien verifica las tareas realizadas.
- Registro de capacitaciones: fecha, temática, duración, entidad capacitadora, nombre de participantes, firma.
- Registro de incidencias: fecha, nombre, incidencia, firma de responsable del CCEA, sanción que se aplica si corresponde.
- Registro de trazabilidad para cada emprendimiento: fecha, materias primas utilizadas, número de lote, volumen de producción, envases utilizados.

g. Cuadro de indicadores

Conjunto de indicadores que permiten monitorear el funcionamiento del CCEA y el desempeño de los emprendimientos. Puede contemplar variables como: uso de la cocina (horas, turnos, emprendimientos activos), productividad, volumen de producción, ventas, cumplimiento de reglamento interno, capacitación recibida y egresos efectivos. Este cuadro debe ser simple, de actualización periódica, y utilizado para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. En la siguiente tabla se presentan algunos ejemplos.

Variable	Indicador	Unidad de medida o fórmula de cálculo	Periodicidad	Fuente de información
Uso de la cocina	N.º de emprendimientos activos	Cantidad de emprendimientos	Trimestral	Registro de usuarios
Uso de la cocina	% de uso de la cocina	Horas utilizadas / horas disponibles	Mensual	Registro de entradas y salidas
Productividad	Productividad mensual	Volumen producido (kg o unidades) / horas efectivas de uso	Mensual	Registros de producción y registro de entradas y salidas
Comercialización	Ventas declaradas por emprendimientos	Ventas en pesos uruguayos	Trimestral	Reportes de ventas
Gestión interna	Cumplimiento del reglamento de uso	Cantidad de incidencias registradas	Trimestral	Registro de incidencias
Capacitación	N.º de capacitaciones realizadas	Cantidad de capacitaciones	Anual	Registro de capacitaciones
Capacitación	% de emprendedores capacitados	Cantidad de usuarios capacitados / total de usuarios	Anual	Listas de asistencia
Egreso	N.º de emprendimientos que egresan formalizados	Cantidad de emprendimientos formalizados	Anual	Registros de egreso
Impacto territorial	Empleo generado por emprendimientos incubados	N.º de puestos de trabajo generados	Anual	Encuestas

CAPÍTULO 6

Organizaciones de apoyo

A continuación, se brinda información sobre algunas organizaciones que pueden apoyar con recursos económicos o técnicos en el proceso de la creación o mejora de centros colectivos de elaboración de alimentos.

Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)

<https://www.ande.org.uy/>

Congreso de Intendentes

<https://www.gub.uy/congreso-intendentes/>

Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)

<https://www.inefop.uy/>

Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)

<https://www.latu.org.uy>

Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM)

<https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/mipymes-emprendedores>

Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)

<https://www.opp.gub.uy/>

Universidad de la República (Udelar)

<https://udelar.edu.uy/>

Universidad Católica del Uruguay (UCU)

<https://ucu.edu.uy/es>

Universidad Tecnológica (UTEC)

<https://utec.edu.uy/es/>

CAPÍTULO 7

Reflexiones finales

Esta guía está organizada en función de las distintas etapas que atraviesa un CCEA: planificación y diseño, convocatoria y selección, funcionamiento y gestión, y proceso de egreso. Sin embargo, es importante señalar que muchas de las buenas prácticas aquí descritas no se limitan a una única fase, sino que son transversales o pueden activarse en distintos momentos del ciclo de vida de la cocina comunitaria.

La gestión de un CCEA es dinámica y no se puede aplicar de igual forma en todos los contextos, sino que debe adaptarse a las condiciones específicas del territorio, las personas involucradas, las capacidades institucionales y el momento histórico o social en que se desarrolla. Cada territorio, cada grupo de emprendedores y cada contexto institucional tiene sus particularidades, lo que exige una mirada flexible y adaptable. En ese sentido, la implementación de buenas prácticas debe estar guiada por principios como la mejora continua, el aprendizaje colectivo y la disposición al cambio.

Asimismo, en la práctica es posible —y en muchos casos deseable— volver a revisar decisiones tomadas en etapas anteriores. Por ejemplo, dificultades detectadas durante la gestión pueden llevar a reformular aspectos del diseño inicial o una evaluación al egresar un grupo de emprendimientos puede aportar insumos para mejorar los criterios de selección. Lejos de ser un proceso lineal, la gestión de un CCEA se construye en espiral, retroalimentándose permanentemente.

Es así que esta guía busca ser un marco de orientación útil y flexible, brindando recomendaciones concretas, al mismo tiempo que reconoce la diversidad de caminos posibles. Su propósito es acompañar la consolidación de centros colectivos como espacios dinámicos, sostenibles e inclusivos, que promuevan emprendimientos con identidad, calidad y autonomía.

CAPÍTULO 8

Referencias bibliográficas

Herrera, C., 2022. *Caja de herramientas para la formulación y gerencia de proyectos: guía práctica para líderes, lideresas y organizaciones locales* [En línea]. Bogotá: BID. [Consulta: 14 de octubre de 2025]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/caja-de-herramientas-para-la-formulacion-y-gerencia-de-proyectos-guia-practica-para-lideres>

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2024. UNIT 1288: *Requisitos y directrices para servicios de centros colectivos de elaboración de alimentos*. Montevideo: UNIT.

Irisity, M. y Skerl, V., 2025. *Informe de relevamiento de centros colectivos de elaboración de alimentos* [En línea]. Montevideo: LATU. [Consulta: 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.latu.org.uy/noticias/uruguay-cuenta-con-su-primer-relevamiento-de-cocinas-y-plantas-comunitarias>

Skerl, V., 2025. *Plan de prevención y reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos: guía para empresas elaboradoras del sector alimentario* [En línea]. Montevideo: LATU. [Consulta: 16 de diciembre de 2025]. Disponible en: https://catalogo.latu.org.uy/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32964

Uruguay. Ministerio de Salud Pública, 1994. *Reglamento bromatológico nacional, decreto 315/994* [En línea]. Montevideo: IMPO. [Consulta: 15 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-reglamento/315-1994>

Uruguay. Congreso de Intendentes, 2024. *Resolución S/N/024 Reglamento normativo de empresas, locales y vehículos - Registro único nacional de alimentos, empresas y vehículos* [En línea]. Montevideo: CI. [Consulta: 13 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://www.gub.uy/congreso-intendentes/institucional/normativa/resolucion-sn024-reglamento-normativo-empresas-locales-vehiculos-registro>

CAPÍTULO 9

Enlaces de interés

1. Uruguay. Intendencia de Montevideo, 2024. *Llamado a unidades productivas interesadas en ocupar espacios de incubación (rubros panificados) en la cocina comunitaria del centro barrio Peñarol* [En línea]. Montevideo: IM. [Consulta: 25 de setiembre de 2024]. Disponible en: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/pliegofinalcocinacentrobarriopenarol2.pdf>
2. Uruguay. Intendencia de Canelones, s.d.a. *Cocina comunitaria. Formulario de solicitud* [En línea]. Canelones: IC. [Consulta: 25 de setiembre de 2024]. Disponible en: <https://www.imcanelones.gub.uy/es/servicios/tramites-y-servicios/servicios-en-linea-de-acceso-libre/cocina-comunitaria>
3. Argentina. Municipalidad de Ayacucho, s.d. *Sala comunitaria de elaboración de alimentos municipal* [En línea]. Buenos Aires: MA. [Consulta: 3 de octubre de 2024]. Disponible en: <https://www.ayacucho.gob.ar/?q=sala-comunitaria-elaboracion-alimentos-municipal>
4. Universidad Tecnológica, s.d. *Uso e ingreso a la cocina comunitaria* [En línea]. Paysandú: UTEC. [Consulta: 3 de octubre de 2024]. Disponible en: <https://edu.utec.edu.uy/emprendedurismo/uso-e-ingreso-a-la-cocina-comunitaria/>
5. Uruguay. Intendencia de Canelones, s.d.b. *Planta comunitaria de elaboración de alimentos. Catálogo* [En línea]. Canelones: IC. [Consulta: 3 de octubre de 2024]. Disponible en: https://www.imcanelones.gub.uy/sites/default/files/2024-08/planta_comunitaria_de_elaboracion_de_alimentos_compressed_0.pdf
6. Uruguay. Organización de Gestión de Destino Rocha, s.d. *Sabores de Rocha*. Rocha: OGD Rocha. [Consulta: 3 de octubre de 2024]. Disponible en: <https://turismorocha.gub.uy/sabores-de-rocha/nosotros>
7. Uruguay. Intendencia de Montevideo, 2024. *Cocinas Comunitarias de Montevideo*. Montevideo: IM. [Consulta: 25 de setiembre de 2024]. Disponible en: <https://montevideo.gub.uy/area-tematica/emprendedores-empleo-y-economia/emprendedores/cocinas-comunitarias-de-montevideo>
8. Uruguay. Intendencia de Treinta y Tres, 2025. *Planta de procesamiento de alimentos*. Treinta y Tres: ITT. [Consulta: 3 de octubre de 2024]. Disponible en: <https://treintaytres.gub.uy/planta-de-procesamiento-de-alimentos/>

CAPÍTULO 10

Anexos



Anexo 1:

Equipos técnicos y usuarios que participaron del relevamiento y Encuentro Nacional de Equipos Técnicos de Cocinas Comunitarias (diciembre 2024)



Foto 2: Encuentro Nacional de Equipos Técnicos de las Cocinas Comunitarias, dic. 2024.
Fuente: LATU.

Nombre y apellido	Cocina comunitaria o Institución	Rol	Instancia de participación
Mariana Olivo	Planta comunitaria de elaboración de alimentos Nueva Esperanza - Canelones	Representante de usuarios	Encuentro Entrevista
Natalia Rodríguez	Intendencia de Canelones PCEAS - Canelones	Técnica	Encuentro Entrevista
Camila Moreira	Intendencia de Canelones PCEAS - Canelones	Técnica	Encuentro Entrevista
Flavia Carreto	Intendencia de Canelones PCEAS - Canelones	Directora	Entrevista
Mariana Cimarra	Planta de elaboración de Atlántida - Canelones	Usuaría	Entrevista
Gabriela Luengo	Cocina Comunitaria de Florida	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Estrella Pereira	Cocina Comunitaria de Florida	Usuaría	Entrevista
Isabel Cabalgante	Cocina Comunitaria de Florida	Usuaría	Entrevista
Rocío Fernández	Planta elaboración Bo. Hipódromo - Maldonado	Coordinación administrativa	Encuentro Entrevista
Cecilia Durán	Planta elaboración Bo. Hipódromo - Maldonado	Usuaría	Entrevista
Guillermo López	Planta elaboración Bo. Hipódromo - Maldonado	Usuario	Entrevista
Susana González	Cocina Comunitaria Balneario Buenos Aires - Maldonado	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Valeria Tamón	Planta de Elaboración Mazzoni - Maldonado	Apoyo técnico	Encuentro Entrevista

Nombre y apellido	Cocina comunitaria o Institución	Rol	Instancia de participación
Ana Surroca	Planta de Elaboración barrio Hipódromo - Maldonado	Coordinadora	Entrevista
Virginia Techera	Planta de elaboración barrio Hipódromo - Maldonado	Encargada	Encuentro Entrevista
Maria Ubaldina Lazo	Cocina Comunitaria Balneario Buenos Aires - Maldonado	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Hebert Corbo	Cocina Comunitaria Balneario Buenos Aires - Maldonado	Contralor in situ	Encuentro Entrevista
Verónica Rimolli	Planta de Elaboración Mazzoni - Maldonado	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Gerardo Lorbeer	Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo	Coordinador	Encuentro
Jianina Vázquez	Cedel Carrasco Norte - Montevideo	Área Social - Lic. en Trabajo Social	Encuentro
Melissa Daguerre	Cedel Carrasco - Montevideo	Área Contable - Contadora	Encuentro Entrevista
Andrea Bentacur	Cocina Comunitarias del Municipio A / Parque Tecnológico e Industrial de Cerro - Montevideo	Área Social - Lic. en Trabajo Social	Encuentro
Andrea Chabalgoity	Espacios de Comercialización del Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias - Montevideo	Área Social - Lic. en Trabajo Social	Encuentro
Antonella Vacani	Cocina Comunitarias del Municipio A / Parque Tecnológico e Industrial de Cerro - Montevideo	Lic. en Nutrición Convenio UDELAR-IM	Encuentro
Beatriz Bonavetti	Cocina Comunitarias del Municipio D / Centro de Desarrollo Local de Casavalle - Montevideo	Área logística - funcionaria	Encuentro

Nombre y apellido	Cocina comunitaria o Institución	Rol	Instancia de participación
Damián Medina	Cocina Comunitarias del Municipio G / Centro Barrio Peñarol - Montevideo	Área logística - funcionario	Encuentro
Eliana Agriel	Cocina Comunitarias del Municipio A / Parque Tecnológico e Industrial de Cerro - Montevideo	Lic. en Nutrición Convenio UDELAR-IM	Encuentro Entrevista
Horacio Ramírez	Cocina Comunitarias del Municipio D / Centro de Desarrollo Local de Casavalle - Montevideo	Área Social - Lic. en Trabajo Social	Encuentro
Lara André	Cocina Comunitarias del Municipio G / Centro Barrio Peñarol - Montevideo	Área Social - Lic. en Trabajo Social	Encuentro
Lucía Robaina	Nutricionistas Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias - Montevideo	Lic. en Nutrición Convenio UDELAR-IM	Encuentro
Mariana Corbo	Cocina Comunitarias del Municipio D / Centro de Desarrollo Local de Casavalle - Montevideo	Área Contable - Contadora	Encuentro
Mariana Pazos	Cocina Comunitarias del Municipio A / Parque Tecnológico e Industrial de Cerro - Montevideo	Lic. en Nutrición Convenio UDELAR-IM	Encuentro
Natalia Martínez	Cocina Comunitarias del Municipio G / Centro Barrio Peñarol - Montevideo	Área Contable - Contadora	Encuentro
Natalie Tapie	Cocina Comunitarias del Municipio D / Centro de Desarrollo Local de Casavalle - Montevideo	Área Contable - Contadora	Encuentro
Pablo Balea	Unidad Mypes / Unidad de Desarrollo Local y del Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias de Montevideo	Director	Encuentro Entrevista
Roxana Faruolo	Cocina Comunitarias del Municipio A / Parque Tecnológico e Industrial de Cerro - Montevideo	Área Contable - Contadora	Encuentro

Nombre y apellido	Cocina comunitaria o Institución	Rol	Instancia de participación
Silvia Gigante	Nutricionistas Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias - Montevideo	Lic. en Nutrición Convenio UDELAR-IM	Encuentro
Carolina Cano	Cocina Comunitarias del Municipio D / Centro de Desarrollo Local de Casavalle - Montevideo	Usuaría	Entrevista
Ruth Fonseca	Cocina Comunitarias del Municipio D / Centro de Desarrollo Local de Casavalle - Montevideo	Usuaría	Entrevista
Sofía Cabral	Cocina Comunitarias del Municipio A / Parque Tecnológico e Industrial de Cerro - Montevideo	Usuaría	Entrevista
Claudia Aubert	Cedel Carrasco - Montevideo	Usuaría	Entrevista
Luciana Pérez	Cedel Carrasco - Montevideo	Usuaría	Entrevista
Gabriel Beloqui	Cocina bromatológica de Algorta - Río Negro	Referente	Entrevista
Walter Arias	Cocina bromatológica de Algorta - Río Negro	Referente	Entrevista
Tabaré Fernández	Cocina comunitaria y emprendedora de UTEC - Paysandú	Chef, diseño y mejora de productos	Encuentro
Valentina Bartaburu	Cocina comunitaria y emprendedora de UTEC - Paysandú	Encargada	Encuentro Entrevista
Victoria Panzl	Cocina comunitaria y emprendedora de UTEC - Paysandú	Técnica - Docente	Entrevista
Cinthia Acosta	Cocina comunitaria y emprendedora de UTEC - Paysandú	Técnica - Docente	Entrevista
Marianela Cremona	Cocina comunitaria y emprendedora de UTEC - Paysandú	Técnica - Docente	Entrevista

Nombre y apellido	Cocina comunitaria o Institución	Rol	Instancia de participación
Marcelo Bruno	Sala de elaboración Casa Bahía, La Paloma - Rocha	Coordinador	Entrevista
Laura Astigarraga	Planta de Elaboración de Alimentos Comunitaria de Rocha	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Sildrey Hernández	Planta de elaboración de dulces y conservas comunitaria de Rocha	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Ariel Torterolo	Planta de elaboración de alimentos envasados ONG Casa Ambiental en Castillos y Lascano - Rocha	Coordinador técnico	Entrevista
Paula Zuluaga	Planta de procesamiento de Alimentos del Gobierno de Treinta y Tres	Coordinadora	Encuentro Entrevista
Belén Correa	Planta de procesamiento de Alimentos del Gobierno de Treinta y Tres	Administrativa	Entrevista

Anexo 2:

Capítulo VIII del Reglamento normativo de empresas, locales y vehículos del Runaev

(Uruguay. Congreso de Intendentes, 2024)

- **Artículo 82°. (Definición)** Se denomina «centro colectivo de elaboración» al local destinado a la elaboración de alimentos dentro del cual podrán funcionar más de una empresa alimentaria, debiendo cumplir con las exigencias previstas en el «Capítulo V – Requisitos Higiénicos para la Manipulación de los Alimentos» del Decreto Nacional N.º 315/994. Las empresas alimentarias podrán ser elaboradoras con venta al consumidor final o elaboradoras de pequeña escala con venta a terceras empresas, sean estas minoristas o mayoristas. Se consideran como empresas de pequeña escala las microempresas y pequeñas empresas conforme lo establecido en el Decreto Nacional N.º 504/007.
- **Artículo 83°. (Zonas de elaboración)** Los centros colectivos de elaboración podrán contar con una o más zonas de elaboración, las que deberán estar separadas y aisladas conforme lo establezca la reglamentación. En el caso de tratarse de una única zona de elaboración no podrá trabajar simultáneamente más de una empresa alimentaria por turno.
- **Artículo 84°. (Habilitación de procesos)** Las diferentes empresas alimentarias que elaboren en un Centro colectivo de elaboración deberán obtener la habilitación de sus procesos en el Runaev. Es requisito previo que ese centro colectivo de elaboración posea habilitación bromatológica otorgada por el Runaev adecuada al giro propuesto por cada empresa. La habilitación a cada empresa estará supeditada a las demás empresas en cuanto al tipo de elaboración, las que serán evaluadas en su conjunto y no en forma independiente, por tratarse de centros colectivos de elaboración.

- **Artículo 85°. (Representante Técnico)** El responsable de un centro colectivo de elaboración con más de 3 (tres) empresas alimentarias elaboradoras deberá declarar, al momento de la habilitación, un asesor técnico alimentario competente con los giros principales. Asimismo, las empresas alimentarias que funcionen dentro de los centros colectivos de elaboración y cuya actividad, giro o productos requieran de aval técnico deberán declararlo. Podrá la oficina bromatológica competente requerir, mediante resolución fundada, la designación de representante técnico cuando lo considere pertinente en pos de garantizar la inocuidad de los alimentos.
- **Artículo 86°. (Baños y vestuarios)** Los centros colectivos de elaboración deberán cumplir con lo dispuesto en el Capítulo V del Reglamento Bromatológico Nacional (Decreto Nacional N.º 315/994, complementarios y modificativos) debiendo contar con baños y vestuarios en cantidad suficiente para todo el personal que trabaje simultáneamente en el centro colectivo de elaboración.
- **Artículo 87°. (Depósito)** En caso de contar el centro colectivo de elaboración con un depósito colectivo, el mismo deberá estar sectorizado y debidamente identificado según corresponda a cada elaborador.
- **Artículo 88°. (Centros colectivos de elaboración libres de gluten)** Deberán ser habilitados como centros colectivos de elaboración de alimentos libres de gluten aquellos que pretendan admitir empresas exclusivamente elaboradoras de alimentos de dichas características.

Anexo 3:

Documentación obligatoria para habilitación de locales de la categoría «Gestión de centros gastronómicos» en el Runaev, versión del 2 de octubre de 2024

- Contrato de arrendamiento o comodato, titularidad.
- Nómina de empleados con vencimientos de carné de salud y de carné o certificado de manipulación de alimentos.
- Plan de gestión de residuos.
- Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).
- Título y carta declaración del técnico responsable cuando corresponda (más de tres emprendimientos).
- Plan de control de plagas.
- Plan integral de pérdida y desperdicio de alimentos y formulario correspondiente.
- Manual de buenas prácticas que incluya al menos: descripción de las operaciones con diagrama de flujo de productos.
- Croquis mensurado o planos del local.
- Procedimiento de trazabilidad.
- Procedimiento de *recall*.

Estos trámites se realizan desde la plataforma del Runaev y dependiendo del departamento, **podrá solicitarse cualquier otra documentación** que la oficina bromatológica considere. Por ejemplo: certificado de habilitación comercial o industrial, un comprobante de inicio de trámite, declaración de metraje, inicio de trámite de habilitación de bomberos, entre otros.



**Ministerio
de Industria,
Energía y Minería**

ISBN: 978-9915-9842-3-0



9 789915 984230