

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL ACI-AMÉRICAS

Plan Estratégico 2005-2008



San José, Costa Rica



Índice

EL PLAN ANTERIOR: CONQUISTAS Y LECCIONES APRENDIDAS	3
ALGUNAS CLAVES DEL ENTORNO EN EL SIGLO XXI.....	5
RETOS PARA EL COOPERATIVISMO EN LAS AMÉRICAS	5
PLAN ESTRATÉGICO 2005-2008	9
MISIÓN	9
VISION 2005-2008.....	9
PROPUESTA DE ACCIONES BÁSICAS PARA ALCANZAR LA VISIÓN	9
LAS TRES INICIATIVAS DEL CAMBIO	9
ÁREAS ESTRATÉGICAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	10
A1-DESARROLLO POLÍTICO E INSTITUCIONAL.....	12
LÍNEAS DE ACCIÓN	12
A2- DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DE LA OFICINA REGIONAL	15
LÍNEAS DE ACCIÓN	15
A3 – FOMENTO Y DESARROLLO COOPERATIVO	17
LÍNEAS DE ACCIÓN	17
A4 – INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE.....	19
LÍNEAS DE ACCIÓN	19
A5 – COMUNICACIÓN, IMAGEN Y DIVULGACIÓN.....	21
LÍNEA DE ACCIÓN.....	21
ANEXO 1	22
INSUMO ANALÍTICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATÉGICA DE	22
ACI-AMÉRICAS.....	22
SÍNTESIS TALLERES Y SEMINARIOS DEL PROGRAMA DE INCIDENCIA Y	22
DESARROLLO COOPERATIVO DURANTE 2002 Y 2003	22
ANEXO 2	26
PRIMERA.....	26
ANEXO 3	27
SEGUNDA	27
ANEXO 4	28
TERCERA	28



EL PLAN ANTERIOR: CONQUISTAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Existe entre las organizaciones miembros de ACI-Américas la opinión de que el Plan 2000-2004 ha puesto en evidencia el alto potencial y las fuertes expectativas que sobre la organización depositan los miembros y otros actores implicados, no siempre correspondida por la acción limitada de la organización y las carencias existentes en materia de financiación e insuficiencia de los recursos con los que se cuenta.

En términos generales podemos afirmar que en el Plan anterior se realizó un diagnóstico acertado, priorizando las siguientes áreas estratégicas:

- Marcos Legales
- Liderazgo
- Integración
- Formación de Capital
- Educación, Capacitación y Sostenibilidad

Igualmente, podemos afirmar que los objetivos planteados, en muchos casos, siguen siendo pertinentes en la actualidad¹, ya que no se ha conseguido materializar la mayoría de las pretensiones que se recogían en el plan anterior.

Sí podemos destacar como conquistas o logros del plan 2000-2004 los siguientes:

- Una notable participación de las y los miembros del Consejo Consultivo en las reuniones de la ACI, así como en talleres y conferencias
- Leve incremento de participación de mujeres y jóvenes en las organizaciones
- Una mayor y significativa incidencia política en algunos países de la región
- Reactivación y reorientación del CRAMC
- Los trabajos iniciados en nuevas iniciativas de integración económicas frente a TLC, ALCA, etc.
- La información y el uso de la Web como herramienta de consulta, especialmente como marco de referencia al ser consultada por legisladores y cooperativistas

De la trayectoria de estos cuatro años podemos extraer algunas lecciones que son necesarias aprovechar en esta nueva etapa. Así, podemos afirmar que:

- Es necesario concretar una Visión estimulante para la ACI-Américas que oriente un cambio significativo en la dirección de aprovechar todo el potencial de la organización y responder a las altas expectativas de la membresía y de la sociedad de la región.
- La necesidad de formular normas y conceptos generales que sean afines a todos los países del continente, contando con la flexibilidad suficiente para diseñar políticas de consenso, aprovechables por la gran mayoría del movimiento cooperativo.

¹ Ver [anexo 1](#), en donde se plantea una síntesis de los talleres y seminarios del programa de incidencia y desarrollo cooperativo que permite ver las expectativas y necesidades que ha planteado el movimiento cooperativo en los últimos años.



- La necesidad de realizar una difusión amplia del Plan, aprovechando la energía que se trasmite para convertirla en movimiento creativo y estimulante para las organizaciones miembros.
- La importancia de reforzar los valores empresariales y sociales de nuestro modelo, especialmente en el nuevo contexto de la región y del mundo.
- La necesidad de generar una cultura y un liderazgo participativo, abierto al aprendizaje y a los cambios.
- Necesidad de reflexionar acerca de la razón de ser, del valor que incorporamos como organización y de los servicios que podemos y debemos prestar para cumplir con nuestras responsabilidades.



ALGUNAS CLAVES DEL ENTORNO EN EL SIGLO XXI. RETOS PARA EL COOPERATIVISMO EN LAS AMÉRICAS

Desde una perspectiva macroeconómica, se prevén una serie de tendencias generales y “grandes desafíos” para el mundo cooperativo:

A.- Mundialización galopante: el cooperativismo está presente en casi todos los sectores de actividades económicas y en un gran número de países. Por lo tanto, está presente en los sectores denominados “expuestos a fuerte competencia” (agrícola, bancario, seguros, de consumo y social). Esta competencia ya no será local sino mundial para lo que las entidades de este sector deberán crear instrumentos de intercooperación en el ámbito americano (mínimo) y en algunos casos, incluso superar este ámbito regional. De esta capacidad de organización dependerá la respuesta que se pueda dar al binomio mundialización-globalización.

B.- El desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento: esto no sólo modificará las formas de comunicación y organización de la sociedad sino que cambiará la propia naturaleza de los procesos de generación de valor y las formas de organización de las empresas y demás organizaciones.

Uno de los factores que contribuyen a reconocer que estamos en este tipo de sociedad es la aparición de Internet, y de las posibilidades no sólo instrumentales sino conceptuales que brinda esta nueva revolución tecnológica. Estamos en momentos de transición similares a los experimentados anteriormente con la revolución industrial y mucho antes con la revolución que supuso la imprenta.

Las cooperativas estamos en el proceso de transición que nos llevará a aceptar que el factor que asociamos por encima del trabajo y del capital es el conocimiento. Hoy, la creación de riqueza es fundamentalmente un hecho mental y está referido a la pericia, la inteligencia, la agilidad, la imaginación, las relaciones, los contactos, la innovación y algo trascendental como es la convicción.

Conocimiento, Cultura y Confianza, forman los tres vértices del triángulo indispensable de una región centrada en el aprendizaje y dispuesta a construir una meta y un sentido compartido para la ciudadanía. La dimensión intangible de lo que la región es y puede llegar a ser, adquiere un mayor peso en estos momentos de configuración de la Sociedad del Conocimiento y la Información, siendo fundamental equilibrar el capital de conocimientos, el capital cultural (estructura, organización y patrimonio) y el capital social que incluye los valores de cohesión, confianza y fidelidad. Ese capital intangible se acumulará tanto más rápidamente cuanto más intensa sea la dimensión social del aprendizaje en el seno de la comunidad.

C.- La llegada del agente-consumidor: el papel otorgado hasta el momento a los consumidores se verá modificado por realidades como el paro de larga duración, el envejecimiento de las poblaciones, la desintegración de núcleos familiares tradicionales, la flexibilización y la reducción de los horarios de trabajo. Esto contribuirá al cambio de las capacidades y los modos de consumir. El consumo de una población ya no se medirá solamente con relación a una categoría social o una categoría unívoca de productos o servicios, sino más bien con relación a un grupo de productos y servicios. Las entidades cooperativas tendrán que atraer a nuevos agentes que ayuden a dar una respuesta global al papel predominante que va a adquirir el consumo en nuestra sociedad.



D.- La nueva competencia: la competencia internacional o interzonas, vendrá a golpear a las empresas allí donde se encuentren, incluso si se creen a cubierto y bien arraigadas en su territorio. El riesgo no se limitará a las empresas que por sí mismas se han situado en un nivel internacional sino que se extenderá incluso a las que no se han movido y han concebido su supervivencia o su desarrollo detrás de las fronteras nacionales. La capacidad de innovación será un factor clave de supervivencia para las empresas.

E.- La crisis del trabajo: el mercado y el concepto mismo de trabajo se verá modificado por la modernización y desaparición de oficios, la aparición de empleos de proximidad el nacimiento de la pluriactividad, la aparición de micronecesidades y, con ello, de microempresas, así como la evolución del trabajador/a manual hacia el trabajador/a del conocimiento. Esta nueva realidad de este factor clave (trabajo) entorno al cual ha girado el cooperativismo hará modificar sin duda alguna la esencia misma de éste, por lo que habrá que instrumentar respuestas adecuadas a estos cambios

F.- Del trabajador/a al ciudadano/a activa: El proceso de “democratización” en los países de la región, al igual que ocurre con otras zonas del planeta, junto a la mayor conciencia y reivindicación de derechos sociales, hace que aparezca una figura hasta el momento teórica como es la ciudadanía que exige satisfacer necesidades de ámbito social, cultural, económico, político, educativo, sostenibilidad, etc. Esta realidad hace surgir nuevos actores sociales, económicos y políticos inéditos hasta ahora y con los que el cooperativismo debe y puede interrelacionarse para conseguir objetivos comunes de mayores derechos y calidad de vida para la ciudadanía en general. Sin duda, esta nueva concepción cuestiona de raíz cierto institucionalismo y pone en crisis organizaciones y planteamientos que no responden con flexibilidad a las nuevas demandas sociales.

G.- El retorno de lo social: la cada vez mayor demanda de necesidades de protección de derechos que se consideran básicos, unida a la crisis social derivada de las convulsiones económicas de la mundialización y de la modernización, los movimientos de “desocialización”, la crisis de estructuras tradicionales (familia, enseñanza, ciudad...) ha generado una fractura entre oferta y demanda social. Esto se ve agravado por la actitud generalizada de retirada de los Estados de su papel de mediadores sociales. El cooperativismo deberá acentuar su papel de mediadora entre un tipo de sociedad a la vez productivista y protectora, que envejece, debilitada, y un tipo de sociedad futura que se basará más en la capacidad de iniciativa y de autoorganización de las mujeres y de los hombres. Se deberá pasar de una actitud de complemento y de relevo de los sistemas públicos a un papel más autónomo pero también más coordinado.

H.- El papel de la mujer en la sociedad y la equidad de género: la participación de la mujer en las diferentes esferas de la sociedad va más allá de la mera composición cuantitativa en materia de género en las empresas y organizaciones, supone una transformación radical de las formas de entender las relaciones laborales y sociales, la composición de la estructura familiar y la incorporación de valores y cultura que supone una modificación de los modelos mentales tradicionales, especialmente significativos en el entorno americano.

I.- La multiculturalidad: ésta situación, fruto de los fenómenos generales de la emigración, supone asumir las diferencias como un activo positivo de una sociedad abierta, solidaria, comprometida, conectada, interrelacionada y compleja que supondrá la generación de mecanismos y dinámicas que conviertan una supuesta amenaza en una oportunidad de cambio y transformación.



J.-Conciencia creciente del compromiso con nuestro medio ambiente, entendiéndolo éste como el conjunto del patrimonio natural, ecológico, etnológico, cultural, antropológico y social, y que supone poner en valor el principio cooperativo de "Compromiso con la comunidad", característica básica de las empresas cooperativas. Asimismo, supone el reconocimiento de este factor como un aspecto sustancial de la excelencia empresarial y organizacional y supone un nicho de oportunidades de emprendimiento para el conjunto de la sociedad.

K.- De Recursos Humanos a Humanos con Recursos: si el factor determinante de la competitividad es el conocimiento, las personas se convierten en el eje sustantivo y objetivo de las organizaciones, no viéndose sólo como un recurso al igual que los demás factores de producción, sino que es la persona la poseedora de al menos el recurso más competitivo del siglo XXI: el conocimiento. Por esta razón, el aprendizaje (no tanto la capacitación) es la herramienta más potente de mejora y transformación de las organizaciones.

Asimismo, el liderazgo cambia su propia concepción, más que líderes, hablamos de un liderazgo facilitador de una Cultura de Aprendizaje basada en el desarrollo de aptitudes y capacidades colectivas para el pensamiento y la comunicación, y del impacto de las actuaciones y comportamientos de las personas que dirigen en la formación, evolución y transformación de dicha cultura y de las Ideas Rectoras de la organización.

L.- Nuevas organizaciones para un nuevo contexto: Estamos hablando de organizaciones pequeñas pero fuertes, fluidas, multinacionales (porque el medio de producción fundamental es multinacional), organizadas en redes, donde el trabajo en equipo es una condición imprescindible para que se genere conocimiento, descentralizada, donde el foco de atención pase de la tecnología a las personas, con una identidad definida y sólida y con un liderazgo cooperativo, inspirador y facilitador de una cultura de compromiso que permita atraer el talento, cambiar necesidades por soluciones y animar e impulsar el despegue de las personas de la organización.

Las redes de conocimiento se convierten así en los nuevos instrumentos de competitividad y de acceso al mercado. Redes sustentadas, a diferencia de otros momentos, en la libre suma de voluntades, más allá de condiciones y aspectos organizativos y jurídicos.

M.- Nuevas identidades organizacionales: la identidad de las organizaciones vienen determinadas por su capacidad de estar conectadas a las redes similares y complementarias con las que compartan intereses, principios, valores y fines más que aspectos territoriales y productivos.

N.- Rapidez de los cambios: estamos no sólo en una época de cambios sino que asistimos a un cambio de época, donde la naturaleza y la rapidez de los cambios convierten a éstos en lo único predecible en nuestro entorno. Manejar las paradojas propias de estos tiempos es fundamental para competir y sobrevivir.

Algunos Retos a destacar para el cooperativismo en este contexto

En este entorno de cambio, el cooperativismo debe realizar las mismas apuestas que el resto de sectores económicos de nuestra región. Pero, las características que le son propias hacen que las apuestas de este sector sean las que a continuación exponemos:



- Apertura y coherencia en la Identidad
- Notoriedad y peso institucional
- Generación de Entornos Emprendedores y de Excelencia
- Inclusión y Cohesión Social
- Excelencia Empresarial:
 - Calidad
 - Responsabilidad Social y Medioambiental
 - Seguridad laboral
- Innovación y Creatividad
- Liderazgo Participativo
- Intercooperación como herramienta de desarrollo empresarial: Redes
- Financiación
- Internacionalización
- Vertebración y Representatividad
- Nuevas actividades/nuevos actores



PLAN ESTRATÉGICO 2005-2008

MISIÓN

“REPRESENTAR Y DEFENDER EL MOVIMIENTO COOPERATIVO DE AMÉRICA ASÍ COMO PROMOVER SU DESARROLLO E INTEGRACIÓN”

VISION 2005-2008

ACI-AMÉRICAS ES EL REFERENTE DE INTEGRACIÓN CON MÁS PRESTIGIO Y PESO INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO EN LA REGIÓN AMERICANA.

Por lo tanto,

- Se reconoce como promotora de la actualización permanente de personas y organizaciones inspiradas en la diferencia cooperativa;
- Cuenta con los medios, estrategias, alianzas y herramientas de conocimiento de alto valor añadido;
- Se reconoce como fuente principal de consulta, información, conocimiento y comunicación del movimiento cooperativo en América. Es ampliamente conocida por las organizaciones miembros, directas e indirectas, por los gobiernos e instituciones en el continente americano;
- Las organizaciones miembros se sienten orgullosas de pertenecer a la ACI-Américas porque es sinónimo de calidad cooperativa;
- Se ha empezado a diversificar y a experimentar con nuevos enfoques de financiación, aprovechando económicamente las posibilidades de asesoría y asistencia técnica, así como el mayor involucramiento de la membresía.

PROPUESTA DE ACCIONES BÁSICAS PARA ALCANZAR LA VISIÓN

A continuación se presentan las acciones que se establecen como básicas para lograr alcanzar la Visión Institucional propuesta para este periodo del 2005 al 2008.

LAS TRES INICIATIVAS DEL CAMBIO

Las Iniciativas del Cambio representan los posibles cursos de acción que la organización puede desarrollar para alcanzar la Visión y los objetivos marcados para cada Área y Línea Estratégica.

Con estas tres Iniciativas Estratégicas del Cambio se pretende concentrar los esfuerzos y recursos, siempre limitados, en tres aspectos fundamentales y estratégicos que permitan en un período razonable, romper con las pautas de comportamiento del sistema que explica los problemas estratégicos de ACI-Américas y facilitar su solución a través de 3 Iniciativas Marco.



Todos los objetivos marcados en el presente Plan son importantes (y ninguno se puede abandonar) para alcanzar la Visión, pero se estima que las iniciativas estratégicas facilitarán alcanzar un buen número de ellos. Son el fruto de síntesis intencionales dirigidas a producir cambios en aspectos de largo alcance.

Se considera que las tres Iniciativas van directamente a las causas esenciales de las barreras que pueden estar limitando o dificultando el desarrollo de la organización y permite establecer un nuevo paradigma para ACI-Américas, que coadyuve a alcanzar la Visión y desarrollar todo su potencial de forma eficiente en el período de vigencia del presente Plan.

Son fruto de los análisis acerca de las grandes lecciones aprendidas por ACI-Américas en el desarrollo del anterior Plan Estratégico y sigue la lógica siguiente: “para ser un referente regional de prestigio en el nuevo contexto de la sociedad del conocimiento debemos propiciar una cultura y un liderazgo del aprendizaje y la innovación que impulse una orientación decidida por los servicios avanzados a las cooperativas, lo que generará nuevas posibilidades de financiación poniendo en valor nuestro conocimiento, prestigio e influencia”

Por lo tanto, las tres Iniciativas son:

1.- RESPONDIENDO A LAS NECESIDADES DE LAS COOPERATIVAS DEL SIGLO XXI: LOS SERVICIOS DEL CONOCIMIENTO:

Diseñar y poner en marcha la cartera de servicios de valor que entorno al conocimiento permita a la ACI-Américas cumplir con sus potencialidades (Ver detalles en [anexo 2](#)).

2.- REENFOCANDO NUESTRAS POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN: PONIENDO EN VALOR NUESTRO PRESTIGIO E INFLUENCIA:

Reorientar la política financiera con nuevos enfoques, aprovechando económicamente las posibilidades de asesoría y asistencia técnica, así como la mayor implicación de la membresía entorno a la satisfacción de nuevas necesidades (Ver detalles en [anexo 3](#)).

3.- CUMPLIENDO CON NUESTRAS POTENCIALIDADES: UNA CULTURA Y UN LIDERAZGO ABIERTO AL APRENDIZAJE, LA INNOVACIÓN Y LOS CAMBIOS:

Desarrollar las capacidades, estructura y liderazgo que permitan contar con una cultura organizacional abierta al aprendizaje, a la innovación y a los cambios permanentes (Ver detalles en [anexo 4](#)).

ÁREAS ESTRATÉGICAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

A1– Desarrollo Político e Institucional.

- L1.- Representación, interlocución y defensa
- L2.- Integración Cooperativa
- L3.- Política de género y juventud
- L4.- Desarrollo institucional



A2- Desarrollo y Sostenibilidad de la Oficina Regional

- L1.- Recursos Humanos
- L2.- Financiación
- L3.- Organización y Estructura
- L4.- Estrategia

A3 – Fomento y Desarrollo Cooperativo

- L1.- Intercooperación y sectorización
- L2.- Excelencia Cooperativa
- L3.- Servicios Cooperativos

A4 – Innovación y Aprendizaje

- L1.- Formación Cooperativa
- L2.- Innovación y gestión del conocimiento

A5 – Comunicación, Imagen y Divulgación

- L1.- Divulgación, Medios de Información y Comunicación



A1-DESARROLLO POLÍTICO E INSTITUCIONAL

LÍNEAS DE ACCIÓN

L1.- Representación, interlocución y defensa

L2.- Integración Cooperativa

L3.- Política de género y juventud

L4.- Desarrollo institucional

OBJETIVOS	ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES DE CONTROL
<p>L1.- Representación, interlocución y defensa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar las alianzas y el apoyo sostenido de la sociedad civil para contar con legislación cooperativa moderna y hacer cumplir los compromisos gubernamentales relacionados con el desarrollo y la consolidación del movimiento cooperativo, manteniendo comunicación estrecha con autoridades locales e internacionales para incidir en la defensa y desarrollo del cooperativismo. • Definir y desarrollar una agenda de trabajo planificado con organismos internacionales y agencias de cooperación para que ACI-Américas y los movimientos cooperativos de cada país estrechen sus relaciones y busquen el desarrollo de programas en forma conjunta con organismos como la OEA, CEPAL, Banco Interamericano de Desarrollo, etc. • Actualizar e impulsar una Ley Marco eficaz para las cooperativas que garantice el desarrollo permanente del movimiento y que esté sujeta a revisión y ajuste en función a los desafíos de los cambios sociales y económicos. • Diseñar, coordinar y estimular la realización de 	<p>L1.- Representación, interlocución y defensa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la presencia de líderes y/o de la presidencia de ACI- AMERICAS cuando se generen situaciones políticas de sumo interés para el cooperativismo de algunos de los países como apoyo personalizado ante una especial coyuntura. • Realización de un foro al año como mínimo, con los organismos cooperantes en la región y otros interesados en el desarrollo de nuestro modelo social, a fin de coordinar acciones y evitar la duplicidad y competencia innecesaria. • Información sobre la Recomendación 193 de la OIT y gestión del apoyo necesario para consolidar sus alcances. • Estudio comparativo de las leyes cooperativas y de tributación de la región. • Creación de un grupo multidisciplinario de referencia de la ACI-Américas en los temas jurídicos y conformar una red virtual de juristas cooperativos de América, como se acordó en la XII Conferencia de Puerto Rico en el 2003. • Apoyo a la Red de Parlamentarios Americanos ya organizada por la ACI-Américas 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas y/o planes de incidencia desarrollados. • Modificaciones legislativas a favor del cooperativismo. • Convenios de colaboración firmados. • N° de intervenciones acerca de la Recomendación 193 de la OIT. • Existencia del grupo multidisciplinario. • Acciones realizadas en apoyo a la Red de



<p>programas y proyectos que faciliten una mayor participación de las cooperativas en el sector económico de cada país, de acorde con su espíritu de servicio y sus principios y valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo a los movimientos cooperativos y legisladores nacionales con el aporte de especialistas vinculados a ACI. • Impulso a la revisión y actualización de la Ley Marco 	<p>Legisladores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia o no de la actualización Ley Marco. • Revisiones realizadas en la Ley Marco.
<p>L2.- Integración Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover una mayor integración del movimiento cooperativo, tanto en la aplicación sistemática de principios y valores, como en una sólida representación en los ámbitos sociales, económicos y políticos del país 	<p>L2.- Integración Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta a la Oficina Mundial de la ACI sobre la coordinación de una mayor integración entre los diferentes organismos cooperantes internacionales para aumentar sinergias. • Elaboración de un Plan Rector para promover la integración económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de reuniones de coordinación. • Existencia al final del período del Plan Rector. • Propuestas de integración impulsadas.
<p>L3.- Política de género y juventud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y desarrollar la participación de la mujer y jóvenes en la dinámica organizacional de ACI-Américas y facilitar el acceso a las responsabilidades de gestión de nuestras cooperativas. 	<p>L3.- Política de género y juventud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de una propuesta de desarrollo de actividades de promoción de principios y valores, a nivel de jóvenes, género, asociados en general y cuerpos directores. • Estudio de la viabilidad, y si procede, su posterior implantación, de una certificación en políticas de género para el mundo cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres en los órganos de la ACI-Américas. • Porcentaje de jóvenes en los órganos de ACI-Américas. • Porcentaje de mujeres en cargos directivos en las cooperativas. • Porcentaje de jóvenes en cargos directivos en las cooperativas. • N° de cooperativas certificadas en género.
<p>L4.- Desarrollo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las competencias, habilidades y actitudes básicas para contar con un liderazgo participativo. • Promover y fortalecer los comités sectoriales. • Diseñar la estrategia y el programa para la 	<p>L4.- Desarrollo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la actualización del Reglamento de la ACI-Américas para adecuarlo a las nuevas realidades. • Realización de una evaluación de la necesidad y sostenibilidad de los Comités Sectoriales (Redes). • Diseño y ejecución de un programa de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de mejora del reglamento realizadas. • Existencia del estudio de viabilidad y sostenibilidad Comités Sectoriales • N° de talleres y seminarios de liderazgo desarrollados. • N° de peticiones de entrada



<p>captación, la expansión y la permanencia activa de la membresía de la ACI en la región.</p>	<p>de las nuevas competencias del liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y puesta en marcha a través de la Web de un servicio de atención a la membresía, para la identificación de áreas de mejora y nuevas necesidades. • Aprovechamiento de la comunicación del Plan Estratégico y los servicios que el mismo ofrece para acercar a las cooperativas al nuevo rumbo de la ACI-Américas. • Diseño de un Paquete de Bienvenida para las nuevas organizaciones miembros 	<p>a la ACI-Américas por año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de abandono de la membresía. • N° de quejas atendidas y resueltas • Existencia carta de servicios de membresía ACI-Américas.
--	--	---



A2- DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DE LA OFICINA REGIONAL

LÍNEAS DE ACCIÓN

- L1.- Recursos Humanos
- L2.- Financiación
- L3.- Organización y Estructura
- L4.- Desarrollo Estratégico

OBJETIVOS	ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES DE CONTROL
<p>L1.- Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y consolidar competencias técnicas, profesionales y empresariales, que redunden en servicios de calidad para los asociados. 	<p>L1.- Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de las áreas básicas de competencias para afrontar los nuevos retos y servicios de valor. • Diseño de un programa de mejora y formación complementaria de las habilidades y competencias del personal de la Oficina Regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del perfil de competencias de ACI-Américas. • Acciones de mejora y formación. • Índice de satisfacción acciones formativas.
<p>L2.- Financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reenfocar la política de financiación, orientada a una mayor independencia financiera, estimulando los ingresos que procedan de poner en valor nuestros conocimientos, nuestra capacidad de asesorar, así como de gestionar programas de financiamiento para el desarrollo y capitalización de proyectos cooperativos. 	<p>L2.- Financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de acuerdos de colaboración comercial con fabricantes de tecnología utilizada para las cooperativas. • Acuerdo comercial de colaboración con consultoras para la prestación de servicios. • Abrir espacios en las instituciones y organizaciones con fuentes de recursos disponibles para actividades de desarrollo, logrando el acercamiento con las cooperativas con capacidad de enfrentar estos retos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° acuerdos marco • Nueva Financiación/Total Ingresos • Ingresos membresía/Total Ingresos • N° de proyectos de cooperación/año
<p>L3.- Organización y Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la estructura organizacional que 	<p>L3.- Organización y Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, establecimiento del presupuesto y 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del Estudio de estructura



<p>permita asumir eficazmente los retos y proyectos de futuro, así como ofrecer servicios de valor.</p>	<p>aprobación de la estructura para el cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de posibles grupos “Ad Hoc” de interés que puedan aportar ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de grupos <i>Ad Hoc</i> generados
<p>L4.- Desarrollo Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional que permita apoyar los cambios de orientación estratégica del Plan. • Sistematizar el proceso de reflexión estratégica, debate, acuerdos y evaluación. • Diseñar la estrategia de comunicación para dar a conocer las metas y compromisos adoptados a las organizaciones miembros, a fin de lograr su cumplimiento. 	<p>L4.- Desarrollo Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo del sistema de indicadores de control, evaluación de los objetivos y acciones (Cuadro de Mando Integral para monitorear el Plan Estratégico). • Desarrollo del proceso de comunicación e información para dar a conocer el Plan Estratégico, comunicar los resultados y movilizar a los implicados internos y externos. • Revisión anual del Plan Estratégico. • Elaboración del Plan Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del Plan Operativo Anual. • Existencia del Cuadro de Mando Integral. • Informe semestral de la evolución de los indicadores. • N° Acciones de comunicación Plan/año • Nivel interno de conocimiento avances del Plan Estratégico.



A3 – FOMENTO Y DESARROLLO COOPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

L1.- Intercooperación y sectorización

L2.- Excelencia Cooperativa

L3.- Servicios Cooperativos

OBJETIVOS	ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES DE CONTROL
<p>L1.- Intercooperación y sectorización</p> <ul style="list-style-type: none"> Incidir y mejorar el proceso de Intercooperación y Sectorización como facilitador de la aplicación de políticas e instrumentos que provoquen desarrollo, consolidación y calidad cooperativa. 	<p>L1.- Intercooperación y sectorización</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas de trabajo conjunto entre cooperativas, incluyendo el intercambio de información y experiencias exitosas. Creación de un directorio nacional cooperativo para facilitar el contacto entre cooperativas. Promoción y desarrollo de encuentros (eventualmente redes) de negocios. Impulso del funcionamiento de mercados intercooperativos para reforzar la creación de valor y el desarrollo de nuevos servicios cooperativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de acciones conjuntas entre cooperativas/año. Nº de buenas prácticas identificadas y comunicadas. Evaluación anual de Encuentros de Negocios. Volumen de negocio intercooperativo. Nuevos servicios cooperativos/año.
<p>L2.- Excelencia Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover y fomentar una cultura y un liderazgo que impulse la excelencia cooperativa y que propicie la aplicación de un sistema de implantación estratégica del conocimiento. La capacitación debe ser dirigida a la transferencia del conocimiento y la innovación y a garantizar transparencia y honestidad en la gestión financiera y administrativa de las cooperativas. Fomentar la participación de las organizaciones cooperativas, en todos los programas de organismos nacionales e internacionales que vayan encaminados a la mejora de la 	<p>L2.- Excelencia Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Impulso en las organizaciones cooperativas de prácticas de administración y gerencia de alto nivel empresarial. Elaboración de pautas para una mejor gobernabilidad de las organizaciones cooperativas. Elaboración de una propuesta marco de un Código de Ética para las organizaciones cooperativas Diseño y desarrollo de una certificación homologada de calidad en la aplicación de los valores y principios cooperativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia Documento de buenas prácticas en gobernabilidad. Existencia propuesta marco Código de Ética. Existencia modelo de calidad cooperativa. Nº de certificaciones /año.



competitividad.		
<p>L3.- Servicios Cooperativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar y facilitar la elaboración y el desarrollo de Servicios, Proyectos e Instrumentos en el ámbito de la región que incorporen valores añadidos y de competitividad para las organizaciones cooperativas. 	<p>L3.- Servicios Cooperativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la cartera básica de servicios y de servicios avanzados para la sociedad del conocimiento. • Diseño y puesta en marcha de una bolsa de consultoras especializadas en el ámbito cooperativo y homologadas por ACI-Américas, que sean sólidas en lo profesional y de acreditada práctica de principios y valores cooperativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia cartera de servicios • N° consultoras homologadas



A4 – INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

LÍNEAS DE ACCIÓN

L1.- Formación Cooperativa

L2.- Innovación y gestión del conocimiento

OBJETIVOS	ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES DE CONTROL
<p>L1.- Formación Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover programas de capacitación y formación cooperativa para lograr una capacidad creciente de gestión administrativa moderna y proyectar una imagen de solvencia moral y solidez administrativa y gerencial. • Promover la formación del modelo cooperativo desde los primeros años de educación y entre los jóvenes y mujeres. • Facilitar la vinculación entre organismos de educación, capacitación, investigación y formación cooperativa. 	<p>L1.- Formación Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una propuesta curricular de formación básica a los dirigentes y funcionarios de las organizaciones cooperativas en principios y valores. • Promover convenios o alianzas con instituciones de educación superior de prestigio y fomentar la aplicación de pedagogías innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia propuesta curricular. • N° de acciones de formación promovidas por año. • N° de acciones formativas/informativas desarrolladas entre jóvenes y mujeres por año. • N° de acuerdos marco con instituciones educativas y de investigación. • Nivel de satisfacción con las acciones formativas.
<p>L2.- Innovación y gestión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la investigación sobre la realidad y la potencialidad cooperativa que contribuya al aprendizaje y a la mejora de la gestión. • Promover el diseño y uso de un sistema de información veraz y sistemática de los datos relevantes de las organizaciones 	<p>L2.- Innovación y gestión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización, difusión y aplicación del Balance Social. • Promoción y gestión con los gobiernos de los países de la importancia de tener un registro actualizado del sector cooperativo. • Puesta en marcha de un programa de 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de aplicaciones por año del Balance Social. • Índice de Alfabetización Tecnológica. • N° de cursos en línea/año. • N° de alumnos/as a



<p>cooperativas de la región, para poder facilitar procesos de investigación y desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la inclusión de tecnologías de información y comunicación para la mejora del aprendizaje y de la eficiencia de las organizaciones cooperativas. • Facilitar y promover la creación de instrumentos que permitan el intercambio de experiencias entre las organizaciones cooperativas, la difusión de la creatividad, la innovación y el aprendizaje cooperativo. 	<p>gestión del conocimiento para el sector cooperativo de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar la puesta en marcha del Portal de Formación y Aprendizaje Virtual (Universidad Virtual Cooperativa). 	<p>distancia por año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de personas interactuando en los foros. virtuales
---	---	--



A5 – COMUNICACIÓN, IMAGEN Y DIVULGACIÓN

LÍNEA DE ACCIÓN

L1.- Divulgación, Medios de Información y Comunicación

OBJETIVOS	ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES DE CONTROL
<p>L1.- Divulgación, Medios de Información y Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los medios de comunicación efectivos que permitan una adecuada información desde la ACI-Américas a las organizaciones cooperativas y viceversa. Promover iniciativas tendientes a fortalecer la imagen del sector cooperativo. 	<p>L1.- Divulgación, Medios de Información y Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Divulgación entre los asociados e instituciones públicas de la Recomendación 193 de la OIT para crear conciencia sobre su importancia y alcances. Mantenimiento de la página Web. Promover la vinculación entre los sitios Web de las organizaciones cooperativas de la región y el de la ACI-Américas. Aumentar la divulgación del Boletín Electrónico de la ACI-Américas a través de la base de datos de las organizaciones miembros. Enviar el Boletín Electrónico de la ACI-Américas a los Parlamentarios y otras instituciones nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de la membresía con las publicaciones Nº de consultas en la Web por año Nº de visitantes Web/año Nº de suscripciones al Boletín Electrónico por año (membresía e instituciones).



ANEXO 1

INSUMO ANALÍTICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATÉGICA DE ACI-AMÉRICAS

SÍNTESIS TALLERES Y SEMINARIOS DEL PROGRAMA DE INCIDENCIA Y DESARROLLO COOPERATIVO DURANTE 2002 Y 2003

ACI-AMERICAS desarrolló a lo largo de los años 2002 y 2003, una serie de seminarios y talleres como parte del Proyecto “Fortalecimiento de la capacidad propositiva y de respuesta del movimiento cooperativo” financiado por el Centro Cooperativo Sueco (SCC), el cual se sustenta y se estructura a partir de la Recomendación 193 de la OIT para la promoción de las cooperativas, aprobada el 20 de junio de 2002.

De acuerdo con los diagnósticos realizados, el problema central que enfrenta la realidad americana cooperativa es “la falta de capacidad propositiva y de respuesta del movimiento cooperativo ante los rápidos cambios en el entorno en que se mueven las organizaciones cooperativas, así como la medición del impacto y efectividad de las acciones propuestas”. Ante tal situación el proyecto tuvo como objetivo de desarrollo “Contribuir al posicionamiento, fortalecimiento y mejoramiento del papel que el movimiento cooperativo debe desempeñar en la sociedad civil organizada en la Región” que permita una mayor y mejor incidencia política, social y económica a partir precisamente del mejoramiento de la capacidad de proponer y de responder ante los grandes desafíos que enfrenta continuamente el movimiento cooperativo.

La metodología utilizada en las actividades permitió cumplir a cabalidad los propósitos fijados por ACI-AMERICAS para su desarrollo, dado su carácter participativo y dinámico, que facilitó una rica y oportuna discusión sobre la situación actual y las perspectivas de las organizaciones cooperativas y su entorno.

El resumen de las conclusiones y recomendaciones de dichos seminarios y talleres se presenta en las secciones siguientes. En cada sección se incorporan aquellos aspectos que con mayor frecuencia y vehemencia fueron citados y discutidos por los participantes, empezando con observaciones directamente relacionadas con el funcionamiento de la cooperativa misma, hasta llegar a recomendaciones ligadas al ámbito nacional y global.

Destacan dentro de estas conclusiones y recomendaciones: i) la profunda convicción de que las organizaciones cooperativas son un valioso mecanismo democratizador de la economía; ii) el claro potencial de ampliación de sus actividades productivas y de servicios, en beneficio de amplios sectores sociales; iii) la importancia de divulgar, discutir y procurar la práctica continua y sistemática de los principios y valores cooperativos; iv) la apremiante urgencia de revitalizar y contar con organizaciones integradoras de las cooperativas para facilitar y fortalecer el logro de sus objetivos; v) la importancia de brindar y hacer accesibles programas permanentes de capacitación y formación en gestión administrativa y gerencial; vi) la imperiosa necesidad de contar con legislación moderna que favorezca el desarrollo y la consolidación de las



organizaciones cooperativas; y vii) la relevancia de contar con un liderazgo creativo y dinámico en todos los niveles de acción de la cooperativa (en la misma organización, en la comunidad y en el plano nacional) para con ello garantizarse presencia permanente y credibilidad acorde con las responsabilidades del movimiento.

Dado que los seminarios y talleres se realizaron en 9 diferentes países (México, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Ecuador, Colombia, Bolivia, Paraguay y Argentina) fue posible observar conclusiones y recomendaciones con distintos matices o grados de cumplimiento o carencia de problemas generales y específicos. Esto significa que la posible implementación de acciones concretas, será relativamente sencilla en algunos países y más compleja en otros, dependiendo del nivel de avance y consolidación del movimiento. En este contexto, el papel de ACI-AMERICAS será muy activo y consecuente con la situación de cada país.

1. Resumen de conclusiones y recomendaciones relacionadas directamente con el quehacer de las organizaciones cooperativas

- i) Ofrecer a los asociados capacitación cooperativa permanente sobre principios y valores.
- ii) Crear un directorio nacional cooperativo para facilitar el contacto entre organizaciones cooperativas.
- iii) Divulgar y discutir entre asociados la Recomendación 193 de la OIT para crear conciencia sobre su importancia y alcances.
- iv) Realizar foros de investigación cooperativa que involucren a todos los niveles cooperativos para procurar mayor capacidad económica y competitividad creciente en su gestión.
- v) Implementar controles de gestión para agilizar el desarrollo y consolidación del movimiento.
- vi) Procurar una mejor organización e integración del movimiento cooperativo.
- vii) Desarrollar y consolidar competencias técnicas, profesionales y empresariales, que redunden en servicios de calidad para los asociados.
- viii) Realizar periódicamente talleres de discusión y análisis de temas relevantes para el desarrollo cooperativo.
- ix) Elaborar e implementar planes estratégicos que incorporen entre otras, acciones relacionadas con capacidad de gestión, competitividad, capacitación y formación, bienestar social y económico, fomento del ahorro y el intercambio de experiencias con otras organizaciones cooperativas.
- x) Mantener comunicación estrecha con autoridades locales y nacionales para incidir en el logro de objetivos cooperativos.
- xi) Impulsar legislación cooperativa eficaz que garantice el desarrollo permanente del movimiento.

2. Resumen de conclusiones y recomendaciones relacionadas con la comunidad

- xii) Identificar necesidades comunales e impulsar actividades generadoras de ingresos y empleos.
- xiii) Procurar un acercamiento sostenido con la comunidad, mediante actividades que promuevan los principios y valores cooperativos.
- xiv) Informar sobre la Recomendación 193 de la OIT y gestionar apoyo comunal para consolidar sus alcances.



- xv) Procurar apoyo comunal sostenido para contar con legislación cooperativa moderna y hacer cumplir los compromisos gubernamentales relacionados con el desarrollo y la consolidación del movimiento cooperativo.
- xvi) Promover el bienestar social y económico de los asociados y de la comunidad por medio de los servicios que brinda la cooperativa.
- xvii) Desarrollar programas y proyectos que contribuyan al desarrollo conjunto de la cooperativa y de la comunidad.
- xviii) Fomentar la creación y desarrollo de organizaciones cooperativas autónomas, incluyendo la organización productiva de las mujeres.
- xix) Impulsar vínculos de cooperación entre cooperativas de la comunidad.

3. Resumen de conclusiones y recomendaciones relacionadas con el sector cooperativo

- xx) Consolidar el marco institucional necesario para el registro y funcionamiento ordenado y eficiente de las organizaciones cooperativas.
- xxi) Reforzar la organización e integración de las cooperativas, procurando la práctica activa y sistemática de los principios y valores cooperativos.
- xxii) Mejorar la integración e interrelación de cooperativas y organismos cooperativos, por medio de seminarios, talleres, ferias, congresos, intercambios de experiencias cooperativas y sesiones de estudio e intercambio de ideas y experiencias concretas.
- xxiii) Realizar sesiones de análisis y discusión entre diferentes organizaciones cooperativas sobre la Recomendación 193 de la OIT, para consolidar de manera conjunta sus alcances y aplicaciones en beneficio del sector.
- xxiv) Integrar y organizar a las cooperativas por sectores funcionales, procurando canales eficientes de comunicación e interacción.
- xxv) Desarrollar programas de trabajo conjunto entre organizaciones cooperativas, incluyendo el intercambio de información y experiencias exitosas.
- xxvi) Impulsar el funcionamiento de mercados intercooperativos para reforzar la creación de valor y el desarrollo de nuevos servicios cooperativos.
- xxvii) Fomentar la participación de la mujer en diferentes actividades y gestiones cooperativas.
- xxviii) Consolidar organismos de educación, capacitación y formación cooperativa.
- xxix) Impulsar en las organizaciones cooperativas prácticas de administración y gerencia de alto nivel empresarial.
- xxx) Fortalecer la representatividad de organizaciones cooperativas de integración en el ámbito nacional.

4. Resumen de conclusiones y recomendaciones relacionadas con la economía nacional

- xxxii) Estimular acciones para una mayor participación de las organizaciones cooperativas en el sector económico nacional.
- xxxiii) Desarrollar mercados intercooperativos que garanticen una mayor cobertura de servicios y de canales de comercialización.
- xxxiiii) Instaurar códigos de conducta y tribunales de ética cooperativa.
- xxxv) Gestionar programas de financiamiento para el desarrollo y capitalización de proyectos cooperativos.



- xxxv) Establecer grupos de trabajo y alianzas interinstitucionales para consolidar la gestión cooperativa.
- xxxvi) Posicionar al sector cooperativo en el ámbito nacional mediante programas y proyectos acorde con su espíritu de servicio y sus principios y valores.
- xxxvii) Garantizar transparencia y honestidad en la gestión financiera y administrativa de las organizaciones cooperativas.
- xxxviii) Fortalecer los programas de capacitación y formación cooperativa para lograr una capacidad creciente de gestión administrativa moderna y proyectar una imagen nacional de solvencia moral y solidez administrativa y gerencial.
- xxxix) Procurar una mayor integración del movimiento cooperativo, tanto en la aplicación sistemática de principios y valores, como en una sólida representación cooperativa en los ámbitos sociales, económicos y políticos del país.
- xl) Legitimar al movimiento cooperativo como una instancia viable, relevante, activa y permanente en todos los estratos de la vida nacional.
- xli) Establecer convenios internacionales y participar activamente en programas, proyectos y actividades que fomenten la cooperación internacional.

Mayo 2004



ANEXO 2



INICIATIVA ESTRATÉGICA:

PRIMERA

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:

RESPONDIENDO A LAS NECESIDADES DE LAS COOPERATIVAS DEL SIGLO XXI: LOS SERVICIOS DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVOS DE LA INICIATIVA

a) ESTRATÉGICOS:

- Diseñar y poner en marcha la cartera de servicios de valor que entorno al conocimiento permita a la ACI-Américas desarrollar sus potencialidades.

b) ESPECÍFICOS:

- Estimular y promover las acciones de intercambio así como mercados intercooperativos. (A3 L1, A5 L1)
- Diseñar servicios que respondan a nuevas necesidades y/o necesidades no satisfechas. (A2 L1)
- Facilitar y promover la creación de instrumentos que permitan el intercambio de experiencias entre las cooperativas, la difusión de la creatividad, la innovación y el aprendizaje cooperativo (A4 L2)
- Fomentar la participación de las cooperativas en todos los programas de organismos nacionales e internacionales que vayan encaminados a la mejora de la competitividad. (A2 L2)
- Diseñar, coordinar y estimular la realización de programas y proyectos que faciliten una mayor participación de las cooperativas en el sector económico de cada país. (A1 L1)
- Incentivar la investigación sobre la realidad y la potencialidad cooperativa y la incorporación de las nuevas tecnologías (A4 L1)

IMPLICADOS EN LA INICIATIVA

- ▶ Consejo Consultivo, Oficina Regional, Organizaciones Miembros, Organizaciones Cooperativas Nacionales, Agencias de Cooperación Internacional, Centros de Investigación y Formación, Universidades, Consultoras.

RESPONSABLE DE COORDINAR EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN

Oficina Regional

LÍNEAS CON LAS QUE PODRÍA TENER VÍNCULO

- L1 y L2 de A1
- L1,L2 y L3 de A2
- L1, L2 y L3 de A3
- L1 y L2 de A4
- L1 de A5

BARRERAS AL DESARROLLO DE LA INICIATIVA

¿Qué inconvenientes, dificultades, limitaciones u obstáculos podrían existir para llevar a cabo esta iniciativa?

Falta de apoyo financiero inicial.
Selección inadecuada de profesionales
Incorrecta política de comunicación.
No contar con el tiempo suficiente de maduración.

INDICADORES DE MEDIDA Y CONTROL

¿Qué indicadores cuantitativos y cualitativos se podrían establecer para controlar el desarrollo de los objetivos y evaluar los mismos?

Nº Servicios Nuevos/Total de servicios.
Nº de peticiones de servicios (temporal).
Volumen de negocio generado/Total de presupuesto Oficina.
Nº acuerdos con consultoras e instituciones especializadas.



ANEXO 3



INICIATIVA ESTRATÉGICA:

SEGUNDA

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:

REENFOCANDO NUESTRAS POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN: PONIENDO EN VALOR NUESTRO PRESTIGIO E INFLUENCIA

OBJETIVOS DE LA INICIATIVA

a) ESTRATÉGICOS:

- Reorientar la política financiera con nuevos enfoques, aprovechando económicamente las posibilidades de asesoría y asistencia técnica así como la mayor implicación de la membresía entorno a la satisfacción de nuevas necesidades

b) ESPECÍFICOS:

- Normalizar y mejorar los ingresos de membresía
- Realizar una búsqueda profesional de nuevos financiamientos
- Desarrollar los mecanismos e instrumentos necesarios para aprovechar la capacidad de asesoría, de asistencia técnica y generación de nuevos servicios
- Abrir espacios en las instituciones y organizaciones con fuentes de recursos disponibles para actividades de desarrollo, logrando el acercamiento con las cooperativas con capacidad de enfrentar estos retos.

IMPLICADOS EN LA INICIATIVA

- ▶ Consejo Consultivo, Oficina Regional, Organizaciones Miembros, Organizaciones Cooperativas Nacionales, Agencias de Cooperación Internacional, Centros de Investigación y Formación, Organismos Internacionales de Financiamiento, Universidades, Consultoras

RESPONSABLE DE COORDINAR EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN

Oficina Regional

ÁREAS/ LÍNEAS CON LAS QUE PODRÍA TENER VÍNCULO

L4 de A1

A2

A3

A4

A5

BARRERAS AL DESARROLLO DE LA INICIATIVA

¿Qué inconvenientes, dificultades, limitaciones u obstáculos podrían existir para llevar a cabo esta iniciativa?

Resistencia al cambio.
Inercia y peso de la historia.
Selección Inadecuada de profesionales.
Incorrecta política de comunicación.
No contar con el tiempo suficiente de maduración.

INDICADORES DE MEDIDA Y CONTROL

¿Qué indicadores cuantitativos y cualitativos se podrían establecer para controlar el desarrollo de los objetivos y evaluar los mismos?

Nueva Financiación/Total Ingresos.
Ingresos membresía/Total Ingresos.
Nº de nuevos financiamientos/año.



ANEXO 4



INICIATIVA ESTRATÉGICA:

TERCERA

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:

CUMPLIENDO CON NUESTRAS POTENCIALIDADES: UNA CULTURA Y UN LIDERAZGO ABIERTO AL APRENDIZAJE, LA INNOVACIÓN Y A LOS CAMBIOS

OBJETIVOS DE LA INICIATIVA

a) ESTRATÉGICOS:

- Desarrollar las capacidades, estructura y liderazgo que permitan contar con una cultura organizacional abierta al aprendizaje, a la innovación y a los cambios permanentes.

b) ESPECÍFICOS:

- Aumentar la capacidad de dar respuesta a las necesidades de las cooperativas.
- Convertir en movimiento creativo las potencialidades con las que cuenta la ACI-Américas.
- Convertir en oportunidades de desarrollo la identificación de áreas de mejora.
- Generar una cultura de investigación e innovación en el mundo cooperativo.
- Facilitar y promover la creación de instrumentos que permitan el intercambio de experiencias entre las cooperativas, la difusión de la creatividad, la innovación y el aprendizaje coherente con los valores cooperativos.

IMPLICADOS EN LA INICIATIVA

- ▶ Consejo Consultivo, Oficina Regional, Organizaciones Miembros, Organizaciones Cooperativas Nacionales, Agencias de Cooperación Internacional, Centros de Investigación y Formación, Universidades, Consultoras.

RESPONSABLE DE COORDINAR EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN

Oficina Regional

INICIATIVAS CON LAS QUE PODRÍA TENER VÍNCULO

- L1, L3 y L4 de A1
- L1, L3 y L4 de A2
- A3
- A4
- A5

BARRERAS AL DESARROLLO DE LA INICIATIVA

¿Qué inconvenientes, dificultades, limitaciones u obstáculos podrían existir para llevar a cabo esta iniciativa?

Resistencia al cambio

INDICADORES DE MEDIDA Y CONTROL

¿Qué indicadores cuantitativos y cualitativos se podrían establecer para controlar el desarrollo de los objetivos y evaluar los mismos?

Nº de propuestas nuevas surgidas de las entidades.

Informes de Evaluación del Plan (anuales).

Informes de Evaluación del Cuadro de Mando Integral.