

Plan Estratégico 2017-2020

ANÁLISIS DE CONTEXTO GLOBAL Y REGIONAL

Análisis de contexto para las cooperativas en las Américas y retos estratégicos

La construcción de una visión para la región americana ha sido objeto de múltiples estudios por parte de organismos como la OEA¹, la CEPAL², el SELA³ y oficinas de organismos de integración como el MERCOSUR⁴, UNASUR⁵, la CELAC⁶, la Comunidad Andina de Naciones, el SICA⁷, el CARICOM⁸ y la Alianza del Pacífico entre otros.

Sin embargo, es un lugar común que los acuerdos para una acción regional terminan socavándose por las particularidades de cada uno de los países que exigen un tratamiento específico. Se ponen de relieve como factores diferenciadores entre las naciones brechas políticas, económicas, sociales e históricas.

Si bien ello permite reconocer y dar valor a las condiciones específicas de los países, puede limitar la perspectiva de acciones comunes a largo plazo, aprovechar oportunidades y contener riesgos a tiempo (Bitar, 2016).

Es menester señalar caminos comunes que tiendan a optimizar los esfuerzos de las instituciones, las organizaciones y los ciudadanos.

En estas líneas se busca señalar algunas megatendencias que inciden sobre el devenir de las cooperativas en América y que buscan dar respuestas a desafíos globales de los cuales las cooperativas son agentes co-constructoras de soluciones.

1. Hitos propositivos

La velocidad de cambios globales se acentúa. Los análisis predictivos que se hacían a 100 años, cambian en períodos muy cortos de tiempo presionados por la capacidad exponencial de generación de conocimiento que la humanidad ha ganado en las últimas décadas, la tendencia a mercantilizar ese conocimiento y en consecuencia la estructuración de cambiantes formas de poder que buscan abarcar la mayor cantidad de mercados posibles basadas en incrementos importantes de la productividad impulsadas por tecnologías con costes marginales decrecientes donde cientos de oficios pierden sentido y donde el efecto esperado por Rifkin (2014) es el fin del trabajo.

Ello propulsa agitados cambios en las estructuras de poder y por ello existe la percepción de que, a pesar de los esfuerzos globales por lograr una convivencia pacífica y orientada al desarrollo, persisten y se acentúan conflictos bélicos, políticos y cívicos generadores de exclusión, desigualdad y desplazamiento entre otros efectos.

¹ Organización de Estados Americanos.

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

³ El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.

⁴ Mercado Común del Sur.

⁵ Unión de Naciones Suramericanas.

⁶ Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños.

⁷ Sistema de la Integración Centroamericana.

⁸ Comunidad del Caribe.

A esto debe agregarse la inminente crisis ambiental y sus efectos sobre el hábitat actual y la sostenibilidad de las formas de intercambio en los mercados que por mucho tiempo han sido considerados, con ligeros cambios de actores y orientaciones, como inmutables.

En este contexto, durante el año 2015 tres eventos marcaron hitos propositivos que trazan nuevos rumbos de convivencia pacífica, mitigación del impacto ambiental y reorientación de las formas de relacionamiento social, económico y político. Los eventos identificados son:

- Encíclica Papal Laudato Si: por medio de esta innovadora encíclica el Papa Francisco genera un importante documento de re-direccionamiento ético del consumo, la producción y las formas de relacionarnos con el medio ambiente a la vez que abre las puertas al diálogo entre religiones basándose en esfuerzos llevados a cabo por otras iglesias diferentes a la Católica. En dicho documento las cooperativas, como organizaciones que apuestan por un modelo más justo, equilibrado y solidario, son un instrumento idóneo que responde a los desafíos de generar opciones organizacionales sostenibles.
- Acuerdo COP 21: la Cumbre del clima celebrada en París (Noviembre 30- Diciembre 11, 2015), ha generado acuerdos mediante los cuales los firmantes se comprometen a buscar mecanismos de reducción de los contaminantes y en particular de los niveles de CO2. Los mecanismos son variados, pero destacan entre ellos, aquellos donde se plantea una relación entre el crecimiento económico y la emisión de CO2 al ambiente y donde en consecuencia se brindan incentivos al decrecimiento económico y la búsqueda de alternativas organizacionales comprometidas con la reducción de la contaminación global. Las empresas solidarias tienen por principios constitutivos una preocupación por su entorno que les hace partir en una posición privilegiada en el marco del desarrollo sostenible.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-: por medio de este acuerdo las Naciones Unidas han dispuesto una serie de compromisos al 2030 donde se busca responder a los desequilibrios ambientales, sociales, políticos, económicos, cívicos e institucionales del planeta. Las empresas solidarias no sólo suscriben buena parte de estos objetivos a través del Plan para una Década Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional, sino que en la práctica millares de experiencias locales de asociatividad cooperativa y solidaria, demuestran cómo el arraigo local de estas organizaciones propicia soluciones que se buscan en los ODS.

2. Megatendencias

En un reciente estudio de prospectiva divulgado por la CEPAL, Bitar (2016) toma la referencia de más de 800 estudios mundiales registrados en el Diálogo Interamericano. La polivalencia de estos estudios se sintetiza en seis mega tendencias planetarias:

- Tecnologías disruptivas: el avance exponencial de conocimientos, redundando en el desarrollo de nuevas tecnologías capaces de transformar, y de ahí el concepto de disruptiva, las tradicionales formas de entender la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y en general el relacionamiento entre las personas.

Ejemplo de lo que ya se ha venido a denominar como “Cuarta Revolución Industrial” se manifiesta en las nanotecnologías aplicadas a los tratamientos médicos, alimentos, ingeniería de materiales y el desarrollo a escala del internet de las cosas, la robótica, junto a la expansión planetaria de la conectividad y la información de

gustos y preferencias. La reducción de los tiempos de puestas en el mercado de las nuevas tecnologías y el acceso masivo a las mismas coloca de relieve la necesidad de una ética planetaria del uso tecnológico.

Asimismo, esta nueva industrialización supondrá en la región una mayor cercanía al consumidor, productos y servicios integrados, tecnologías y procesos orientados al ahorro y re-uso, cadena de valor globales, etc.

- Acceso a recursos naturales: el crecimiento poblacional y el aumento de la esperanza de vida genera un aumento en la demanda por recursos naturales y fuentes energéticas generarán una “tormenta perfecta” de factores de riesgo, aumentando con ello los conflictos geopolíticos. Producto de ello son los desplazamientos, migraciones y la búsqueda de privatización de recursos de uso común.

Es menester destacar las tendencias en la demanda: para los países en desarrollo está en bienes, mientras que en los de mayor desarrollo está en servicios. En materia alimentaria el crecimiento de la demanda de alimentos reviste problemas de sobre-explotación de tierras, acuíferos lo que tiene repercusión en acelerar el cambio climático.

- Cambios demográficos: con las tasas de crecimiento proyectadas los países con tasas de crecimiento positivas serían algunos pocos de los que están en vías de desarrollo. Factores como el incremento en el nivel de estudios de las mujeres y su creciente incorporación a los mercados laborales explican el fenómeno. Con ello cambiarían las tasas de productividad y también cabe esperar presiones en los países desarrollados por garantizar un sistema de bienestar social que redundaría en la disminución de las tasas actuales de crecimiento.

Por otra parte, el crecimiento de las clases medias en Asia, movidas por el crecimiento poblacional y las previsible mayores tasas de empleo harán migrar la inversión y consumo; pero se destaca que la ventaja la tendrán finalmente aquellos países emergentes que logren mejorar la calidad en su educación.

Los cambios demográficos se añan a las condiciones geopolíticas de un mundo cada vez más multipolar en la que probablemente habrán mayores presiones para generar equilibrios que aboguen por la democracia y en ello la integración regional jugará un papel fundamental para generar caminos democráticos sostenibles.

- Sostenibilidad urbana: las tendencias señalan que la población mundial seguirá concentrándose en las grandes ciudades. Se calcula que la población urbana pasará de 3.600 millones de personas a más de 6.000 millones de personas en sólo 40 años y en éstas se concentrará más del 60% del producto interno bruto. Ello implica un importante desafío en materia de hábitat lo que incluye movilidad, ampliación de espacios habitables, concentración poblacional y dotación de servicios.

Las respuestas a estos desafíos están generándose a partir del concepto de ciudades sostenibles que ciudades asiáticas han venido implementando tras procesos de planeación urbana que involucran factores urbanísticos, ambientales, económicos, de tecnologías verdes y cultura ciudadana.

- Cambio climático: la variación de temperaturas, la elevación del nivel de aguas y la variabilidad pluviométrica desencadenarán la disminución de rendimientos de las cosechas y un aumento de los productores alimenticios que puede acentuar la desigualdad planetaria. A ello debe agregarse el desplazamiento de grupos poblacionales rurales hacia las ciudades donde se tiende a encontrar mayor infraestructura para mitigar los efectos de fenómenos naturales.

En un contexto de aumento poblacional y particularmente de las clases medias y su poder de consumo, se presenta un importante desafío en compatibilizar la explotación sostenible de los recursos con la extensión de las formas tradicionales de consumo y producción.

- Empoderamiento ciudadano: las mayores capacidades educativas y de acceso a la información por la masificación de la conectividad traen aparejadas mayores presiones ciudadanas por lograr la defensa y promoción de los derechos ciudadanos.

La ampliación del poder a nuevos países que emergen en el concierto internacional ha traído un reacomodo de las instancias de influencia y búsqueda de autonomía en cada vez más territorios. Ello ha incrementado la conflictividad y gobernabilidad mundial lo que acentúa la percepción generalizada de inseguridad ciudadana y de la incapacidad de los organismos públicos para satisfacer las crecientes necesidades sociales.

El resultado de tal estado de la situación sitúa al Estado y a los órganos públicos en la inalcanzable tarea de articular la desconexión de las preferencias ciudadanas y el bien común termina solapándose en los procedimientos para evitar el descontento a corto plazo (Argandoña, 2015).

3. Respuestas cooperativas a las megatendencias

Las seis megatendencias identificadas generan un punto de partida para anticipar el contexto en el que las cooperativas tendrán que actuar. Por una parte, se trata de propiciar un punto de partida para el análisis, pero también de identificar cuáles respuestas están brindando y pueden potenciarse desde las cooperativas para atender a estos desafíos globales.

- Tecnologías disruptivas: la creación de cooperativas tecnológicas, especialmente en Latinoamérica, por la expansión de las tecnologías sociales generan un punto de partida para asumir de manera sostenible y ética los retos que las tecnologías disruptivas imponen en el mundo.

Sin embargo, dentro del universo cooperativo de la región la generación de tecnologías sostenibles por, desde y para las comunidades es un asunto incipiente que merece ser analizado minuciosamente para generar estructuras de cambio en las cuales se manifieste la necesidad de poner límites al uso instrumental de las tecnologías para satisfacer cualquier tipo de anhelo del individuo.

- Acceso a recursos naturales: En este contexto, hay una contra-tendencia importante la cual se manifiesta a través de las manifestaciones de consumo responsable y producción sostenible de los cuales muchas cooperativas son abanderadas, pero aún no se ha logrado masificar.

Es un reto sustantivo en esta materia brindar incentivos y desincentivos a la preservación de los recursos naturales, pero también lo es acercar a los movimientos de consumo responsable con los de producción sostenible a partir de circuitos cooperativos, mejora en la velocidad de la comercialización y distribución y en la capacidad de conectar actores.

Las cooperativas eléctricas, de mantenimiento de acueductos, distribución de aguas, generación de energías y otras como las mineras, tienen un rol importante en la optimización de sus prácticas, incorporación de iniciativas verdes y la promoción de organizaciones similares en toda la región generando incentivos al uso racional, la disminución en el consumo de recursos (incluyendo por ejemplo tecnologías como las móviles), la expansión de energías renovables y alternativas y la mejora en la utilización de fuentes de transporte colectivo.

- Cambios demográficos: las cooperativas tienen un asiento preponderantemente local. Ello hace de la cooperativa un factor de preservación del desarrollo en el mundo de medianas ciudades, pero sobre todo de preservación del medio rural.

El incremento de la población de tercera edad gracias al incremento en la esperanza de vida se constituye en un yacimiento de empleos y dinamismo económico para las cooperativas sociales, que si bien no preponderan en América Latina si han comenzado a tener una participación preponderante en la oferta de atención a la tercera edad, población con diferentes tipos de discapacidades y jóvenes en el norte de América.

Frente al envejecimiento poblacional las cooperativas tienen ventajas por ser organizadoras de acciones sociales en las comunidades lo que facilita la incorporación de grupos de voluntariados que mantendrían operativas a inmensas capas de grupos de tercera edad que puedan apoyar la reducción de la desigualdad vía incremento de la educación, acompañamiento a emprendimientos sociales y fortalecimiento de la sociedad civil y la ampliación de capacidades democráticas.

- Sostenibilidad urbana: la concentración urbana implica para las cooperativas un reto importante tanto en el aprovechamiento de las economías de escala como de generación de condiciones cívicas y culturales para ganar márgenes de hábitat sostenibles. Las capacidades cívicas de las cooperativas para generar encuentros entre sus miembros y sus grupos de interés deben desplegarse y para ello la promoción cultural es una de sus más valiosas herramientas.

- Cambio climático: las cooperativas tienen un importante rol en la generación de incentivos para una producción sostenible. Ello implica que desde las cooperativas y sus organismos de integración puedan disponerse de medidas para la financiación, transferencia de tecnologías sociales para el aumento de los rendimientos de las cosechas, transformación sostenible y agregación de valor.

Seguir optimizando los canales de encuentro entre productores y consumidores, la difusión de las compras verdes y el acompañamiento en la inclusión de tecnologías verdes en la agricultura familiar son retos que requieren un trabajo concatenado de diferenciación productiva tendiente a la sostenibilidad del consumo y la producción.

- Empoderamiento ciudadano: ante un escenario de conflictividad social, las cooperativas han mostrado su capacidad para generar condiciones de participación y democratización económica que contribuyen con la convivencia pacífica. En dicho accionar las cooperativas logran crecientes niveles de autonomía en un contexto donde el Estado trata de transferir sus competencias a organizaciones provenientes de la sociedad civil. Por una parte, esto tiene implicaciones internas que propician que las cooperativas sean espacios de democracia lo que implica dar creativos espacios de participación en la toma de decisiones y por otra parte lograr generar un vínculo estrecho entre las organizaciones para evitar que sean instrumentalizadas por el Estado y posteriormente asimiladas a empresas capitalistas. Podemos afirmar que las cooperativas tienen la capacidad de construir una propuesta global eficaz y eficiente para abordar todos estos retos desde una propuesta diferencial, alternativa, sostenible y creíble. Recuperar la mirada de actor complejo y emergente de desarrollo, permitiría al cooperativismo ser parte importante, junto a otras iniciativas alternativas, de lo que Edgar Morin (2010) viene a denominar “Metamorfosis” y coger una Vía posible de transformación para la Región:

“De hecho, todo ha recommenzado, pero sin que nos hayamos dado cuenta. Estamos en los comienzos, modestos, invisibles, marginales, dispersos. Pues ya existe, en todos los continentes, una efervescencia creativa, una multitud de iniciativas locales en el sentido de la regeneración económica, social, política, cognitiva, educativa, étnica, o de la reforma de vida.

Estas iniciativas no se conocen unas a otras; ninguna Administración las enumera, ningún partido se da por enterado. Pero son el vivero del futuro. Se trata de reconocerlas, de censarlas, de compararlas, de catalogarlas y de conjugarlas en una pluralidad de caminos reformadores. Son estas vías múltiples las que, al desarrollarse conjuntamente, se conjugarán para formar la vía nueva que podría conducirnos hacia la todavía invisible e inconcebible metamorfosis. Para elaborar las vías que confluirán en la Vía, tenemos que deshacernos de las alternativas reductoras a las que nos obliga el mundo de conocimiento y pensamiento hegemónico”

ANÁLISIS F.O.D.A.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>F.1. SINGULARIDAD, REPRESENTATIVIDAD Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR COOPERATIVO: Credibilidad y representatividad a nivel regional y mundial en la defensa y promoción de las cooperativas. Larga experiencia y conocimiento del sector.</p> <p>F.2. VALORES DE IGUALDAD: Ser una organización que propicia la igualdad de oportunidades.</p> <p>F.3. CAPACIDAD DE LIDERAZGO E INCIDENCIA: Contar con personal y dirigentes líderes con capacidad de incidir en las políticas públicas y ser transmisores de mejores prácticas.</p> <p>F.4. MARCO IDEOLÓGICO: Contar con un marco ideológico que incide en la sostenibilidad con alta incidencia en el bienestar social</p> <p>F.6. ESTABILIDAD EN LA GESTIÓN: Capacidad de mantener la continuidad de la gestión de la organización en el tiempo.</p>	<p>O.1.NECESIDAD DE CONTAR CON UNA VOZ FUERTE DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO DE LAS AMÉRICAS: Fortalecer su capacidad de incidencia política en acompañamiento de sus miembros. Nuevas membrecías.</p> <p>O.2.NECESIDAD CRECIENTE DE INCIDENCIA, CONEXIÓN Y DE RELACIÓN QUE TIENEN LAS COOPERATIVAS</p> <p>O.3.CONOCIMIENTOS Y LA INNOVACIÓN COMO FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVES PARA LA SOSTENIBILIDAD: Ser el gestor de proyectos.</p> <p>O.4. LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LOS MODELOS DE DESARROLLO Y DE PROPUESTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD: Ser agentes de la transformación social. Trasladar el modelo cooperativo no solo como modelo empresarial, sino cultural-político.</p> <p>Transmitir el conocimiento de sostenibilidad para reafirmar la identidad cooperativa. Diferenciación con el modelo económico neoliberal capitalista.</p> <p>O.5. TECNOLOGÍAS Y REDES SOCIALES ABIERTAS Y PARA LA INCLUSIÓN.</p>	<p>D.1. DEFICIENCIAS EN LA GOBERNANZA Y GESTIÓN DEL CONSEJO (continuidad y recambio de los miembros, disparidad y asimetrías en la representación de los miembros, programación de reuniones, agenda de debate, conexión con las cooperativas de base)</p> <p>D.2. FALTA CLARIDAD ACERCA DEL VALOR APORTADO: Falta de una clara definición de ser miembro y del valor agregado por ser miembro de la Alianza</p> <p>D.3. DEFICIENTE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA (Falta de conocimiento de los servicios que presta Cooperativas de las Américas).</p> <p>Escasa difusión de la importancia y los logros de Cooperativas de las Américas en medios masivos de difusión.</p> <p>D.4. RESISTENCIA AL CAMBIO: Resistencia al cambio por parte de la Alianza.</p> <p>D.5. FALTA DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR</p> <p>D.6 POCA RELEVANCIA A NIVEL MUNDIAL EN EL CONSEJO.</p> <p>D.7 COSTOS DE AFILIACIÓN. DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA</p>	<p>A.1. LEGISLACIÓN ADVERSA: proliferación de normas adversas a las cooperativas (falta de apoyo gubernamental a las cooperativas)</p> <p>A.2. IMAGEN DE DEBILIDAD DEL MODELO: La preponderancia del modelo capitalista frente al modelo cooperativo.</p> <p>A.3. PROPUESTAS ALTERNATIVAS: Proliferación de organismos de integración regional. Oferta de desarrollo para los jóvenes desde otros modelos económicos (servicios y productos).</p> <p>A.4. CONTEXTOS NACIONALES CRÍTICOS: El riesgo de contagio de las adversidades nacionales afecta a las cooperativas de América.</p> <p>A.5. FUERTES INCERTIDUMBRES Y ALTA VELOCIDAD DEL CAMBIO TECNOLÓGICO: exigencia en conocimiento e inversión.</p>

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL Y SOLUCIÓN

Problema Estratégico General y Solución Estratégica General

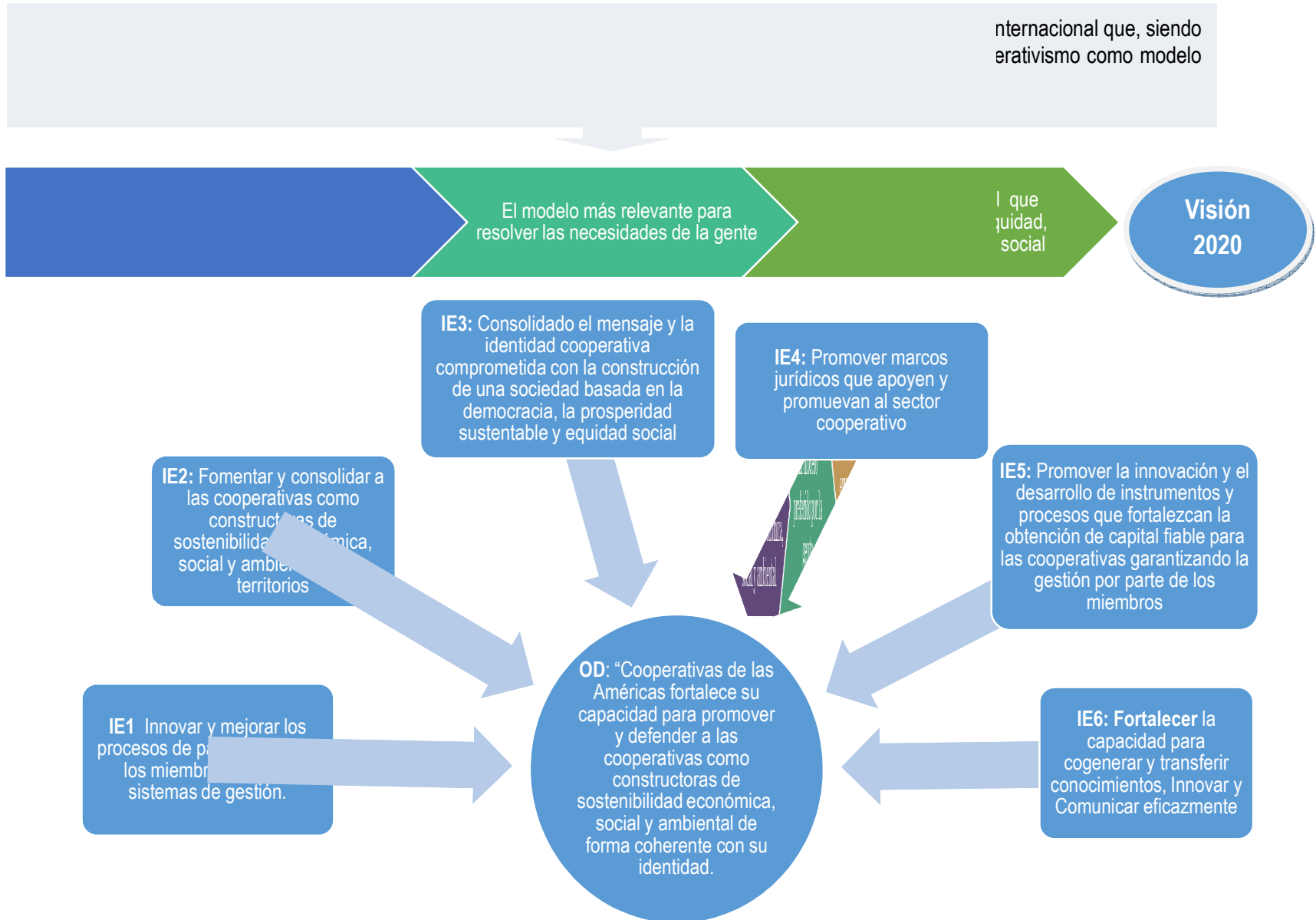
El Problema Estratégico General se define como la diferencia entre la situación actual de la organización (lo que es) y la Visión o estado deseado para la misma (lo que debiera ser en un futuro concreto) partiendo de los resultados del análisis estratégico interno y externo. La formulación del mismo puede resumirse como sigue:

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

“Como consecuencia de la persistencia de debilidades culturales, estructurales y de procesos, la organización cuenta con una limitada capacidad para dar respuestas más proactivas e innovadoras a la creciente complejidad que vive el cooperativismo y la Región, y, por ende, limitaciones para contribuir a que este sea parte más activa y con mayor incidencia, así como referente de la construcción de alternativas sostenibles al actual modelo socioeconómico de desarrollo”

IDEAS RECTORAS 2020

Conscientes de la realidad existencial e histórica de Cooperativas de las Américas, de su ciclo de vida, así como la aspiración retadora manifestada en la solución estratégica, planteamos la redefinición de sus Ideas Rectoras de la siguiente manera:



FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para hacer realidad estos compromisos estratégicos, Cooperativas de las Américas deberá reforzar algunas capacidades institucionales que le son propias, así como generar otras nuevas contingentes, de forma decidida, acelerada y permanente en este período 2017-2020.

Al menos, se consideran esenciales los siguientes FACTORES CLAVES DE ÉXITO para este período con el fin de ser agentes generadores de CONFIANZA:

CONEXIÓN COMPROMETIDA

Que se concreta en:

1. Revitalizar la relación con los asociados.
2. Generar alianzas estratégicas con los otros actores de la sociedad civil organizada.
3. Mantener vínculos de comunicación para una mayor cercanía entre las organizaciones.
4. Integración (comercial, tecnológica y económica) es más que juntarse, debemos tener mayor potencia. Todo esto como redes.
5. Mayor difusión del modelo frente a tomadores de decisiones nacionales y estatales.

CO-GENERACIÓN CONOCIMIENTOS

Que se concreta en:

1. Incentivar/ promover la innovación y creatividad.
2. Generación, Sistematización, Transferencia y Comunicación de conocimientos resultado de la labor de investigación-acción de las organizaciones.
3. Capacidad proponer al sector un proceso de integración operativa realista facilitando los procesos.
4. Capacidad de Incidencia en políticas públicas.

COHERENCIA PRÁCTICA

Que se concreta en:

1. Propuestas y praxis coherentes con nuestra identidad, con ser un modelo económico social diferente al servicio del ser humano y no de la especulación financiera.

CULTURA DEL CAMBIO

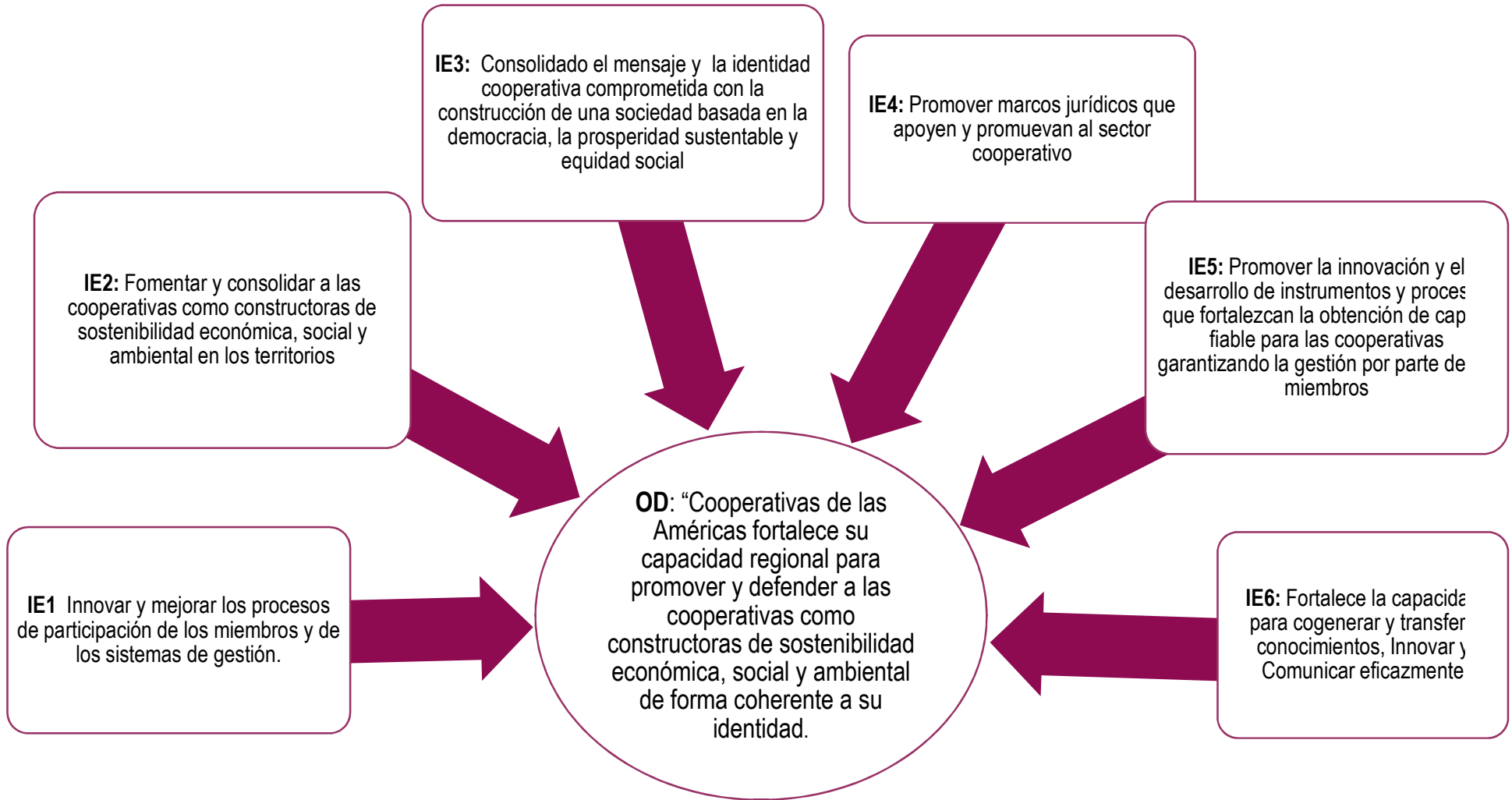
Que se concreta en:

1. Capacidad para responder a ¿Cuál es la vigencia del modelo para los jóvenes y las mujeres? ¿Cómo podemos acercar y facilitar la formación de cooperativas? ¿Educación, más difusión, más inversión?
2. ¿Qué capacidad tenemos de adaptarnos sin perder identidad?
3. Acelerar nuestro ritmo de respuesta a los cambios de contexto. Surgen nuevas formas de organizarse la economía (ej. Economía colaborativa).
4. Gestión eficaz del cambio

CONFIANZA

**MATRIZ DE OBJETIVOS DE DESARROLLO,
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y RESULTADOS
ESPERADOS**

ESQUEMA BÁSICO



COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS

Proyecto: Plan Operativo

Período: 2017

Visión:

Consolidado el modelo empresarial cooperativo, que arraigado en su identidad es: 1. Un líder reconocido en la construcción de la sostenibilidad económica, social y ambiental; 2. El modelo más relevante para resolver las necesidades de la gente y 3. El modelo empresarial que garantiza una mayor equidad, transparencia y justicia social.

Misión:

Cooperativas de las Américas es la organización regional, de la Alianza Cooperativa Internacional que, siendo coherente con su identidad, vela por los valores y principios cooperativos, integra, representa y promueve el cooperativismo como modelo de construcción de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Objetivos de Desarrollo	Indicadores	Instrumentos Medios de verificación	Factores externos Premisas / Supuestos
<p>OBJETIVO DE DESARROLLO:</p> <p>Cooperativas de las Américas fortalece su capacidad regional para promover y defender a las cooperativas como constructoras de sostenibilidad económica, social y ambiental de forma coherente con su identidad</p>	<p>Visibilización del modelo cooperativo como generador de sostenibilidad (económica, social y ambiental) entre responsables en la toma de decisiones a nivel regional/nacional, medios de comunicación masivos y agentes de conocimiento.</p> <p>Aumento en la visibilidad, reconocimiento y liderazgo de Cooperativas de las Américas como organismo regional representante del modelo cooperativo, con capacidad propositiva, cogenerador de conocimiento e innovación y en alianzas público-privadas en los países</p>	<p>Documentos publicados por medios de prensa, televisión, radio, Internet sobre el impacto de las cooperativas.</p> <p>Documentos de estadísticas cooperativas en los países.</p> <p>Documentos, publicaciones sobre Cooperativas de las Américas</p> <p>Número y alcance de las redes y alianzas en las que se participa de forma activa y regular.</p> <p>Reconocimiento y satisfacción por parte de las cooperativas de la Región.</p>	<p>Aporte de informes, recursos técnicos y económicos por parte de las cooperativas miembros.</p> <p>Grado de autonomía, descentralización y margen de responsabilidad en la gestión con el que se cuenta como organismo regional.</p> <p>Escenarios propicios para aprovechar oportunidades en la región y en los países.</p> <p>Interés y capacidad de integración por parte de los movimientos cooperativos nacionales para contar con una propuesta sólida, eficiente y coherente con nuestra identidad.</p>

Objetivos de Desarrollo	Indicadores	Instrumentos Medios de verificación	Factores externos Premisas / Supuestos
	Grado de incidencia en los gobiernos para promover políticas públicas, leyes y regulaciones orientadas a la formación, desarrollo y consolidación de las cooperativas.	Publicaciones sobre proyectos de ley, decretos y regulaciones.	Compromiso por parte de los movimientos cooperativos nacionales para influir en los parlamentos y otras instituciones de gobierno. Interés por parte del sector por promover el modelo cooperativo.
<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>Contribuir al logro de los objetivos de la Década Cooperativa.</p> <p>Un líder reconocido en la construcción de la sostenibilidad económica, social y ambiental</p> <p>El modelo más relevante para resolver las necesidades de la gente</p> <p>El modelo empresarial que garantiza una mayor equidad, transparencia y justicia social.</p>	<p>Al final del período el número de organizaciones cooperativas que utiliza los servicios de valor agregado impulsados por Cooperativas de las Américas, se ha incrementado en un 40% menos el 50% de las entidades miembro implicadas e implementando modelos innovativos y propuestas de servicios/productos de valor agregado impulsadas por Cooperativas de las Américas.</p> <p>Crecimiento de un 10% tanto del número de cooperativas, como de asociados especialmente en sectores de actividad</p> <p>Mayor conocimiento del público sobre las cooperativas y su contribución al desarrollo económico, social y ambiental.</p>	<p>Documentos de certificaciones en Balance Social, Buen Gobierno, Oficina Verde, etc.</p> <p>Informe de alcance y satisfacción con los servicios/productos de Cooperativas de las Américas.</p> <p>Reportes de informes y publicaciones de actividades realizadas en el marco de la DC.</p> <p>Resultados de encuestas de opinión.</p>	<p>Interés por parte de los movimientos cooperativos nacionales por participar en el proyecto de la DC.</p> <p>Disponibilidad de recursos técnicos y económicos.</p> <p>Apoyo en la recopilación de información por parte de los delegados del Consejo de Administración Cooperativas Las Américas en cada país.</p>

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Iniciativa Estratégica 01 Innovar y mejorar los procesos de participación de los miembros y de los sistemas de gestión.	Resultado 1.1. Mayor involucramiento de las organizaciones miembros en las actividades de Cooperativas de las Américas	1. 80% de las entidades de Cooperativas de las Américas participan en las actividades impulsadas y/o coordinadas por Cooperativas de las Américas en sus países y/o sectores. 2. Hay una comunicación fluida y permanente (al menos una vez al año) entre las entidades miembro y la Oficina Regional mediante visitas. 3. Más del 80% de la membresía declara estar satisfecha o muy satisfecha con la organización	1. Documentos acreditativos de participación y reuniones 2. Testimonios 3. Encuesta de participación e implicación. 4. Los miembros del consejo 5. Conversatorios con las organizaciones del país donde se realizan las reuniones del consejo para conocer necesidades y propuestas de mejora.	1. Vitalidad organizacional de la membresía 2. Comunicación adecuada y motivación 3. Disponibilidad y compromiso de los integrantes del Consejo y Oficina Regional.
	Resultado 1.2. Nuevas cooperativas han incorporado innovativos modelos de buen gobierno	1. Al menos 20 nuevas cooperativas con modelos innovativos de buen gobierno en funcionamiento.	1. Documentos acreditativos de implementación de las innovaciones. 2. Informe de evaluación y lecciones aprendidas.	1. Capacidad y disponibilidad técnica suficiente 2. Apoyos financieros
	Resultado: 1.3. Promovidas las relaciones con otros actores de la sociedad civil	1. Se cuenta con un mapeo y agenda de actores estratégicos de la Sociedad Civil organizada por países y sectores. 2. Se realizan encuentros periódicos (al menos una al año) con entidades representativas de la sociedad civil para activar e intensificar relaciones. 3. Se han identificado y elaborado al menos 1 proyectos de desarrollo conjunto con alguna entidad representativa.	1. Mapa y agenda disponible 2. Memorias de los encuentros 3. Memoria de los Proyectos	1. Contar con una agenda de intereses comunes con las OSC 2. Superación de barreras y modelos previos 3. Capacidad para negociar y elegir socios

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
	<p>Resultado 1.4. Fomentada la participación y el empoderamiento de los jóvenes y las mujeres en los procesos democráticos de sus cooperativas.</p>	<p>1. 12 actividades de capacitación para el liderazgo y empoderamiento juvenil y de mujeres en los órganos de decisión de las entidades miembro. 2. Desarrollo e implementación de herramientas de diagnóstico de equidad de género. 3. Las organizaciones miembro tienen en sus órganos de dirección una representatividad de las mujeres de un 35% 4. Al menos un joven en cada organización miembro integrando los órganos de dirección (Consejo de Administración/Vigilancia/ Educación)</p>	<p>1. Documentos estadísticos de los órganos de gobierno de las cooperativas. 2. Documentos de compromiso. 3. Evaluaciones de los diagnósticos 4. Encuestas</p>	<p>1. Características e idiosincrasias propias de las cooperativas y culturas nacionales. 2. Existencia de liderazgos y compromisos ciertos de las cooperativas. 3. Barreras y techos de cristal</p>
	<p>1.5. Diseñados y puestos en marcha procesos de integración entre cooperativas.</p>	<p>1. 2 nuevos procesos de integración cooperativa funcionando en la región (comités, redes y organizaciones sectoriales) 2. 3 iniciativas en marcha de cooperación entre cooperativas de la región.</p>	<p>1. Informe y evaluación de los procesos. 2. Documentos e informes acreditativos del funcionamiento de los procesos de integración.</p>	<p>1. Capacidad y disponibilidad técnica suficiente. 2. Disponibilidad, motivación y liderazgo integrador en los sectores y cooperativas. 3. Apoyos financieros</p>

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Iniciativa Estratégica 02 Fomentar y consolidar a las cooperativas como constructoras de sostenibilidad económica, social y ambiental en los territorios	Resultado: 2.1. Identificadas y difundidas las mejores prácticas de cooperativas sostenibles.	1. El 70% de las entidades miembro declaran conocer los lineamientos de sostenibilidad establecidos por Cooperativas de las Américas y aplicar al menos parcialmente algunas de ellas. 2. 25 cooperativas nuevas aplicando algunos de los productos de Cooperativas de las Américas.	1. Encuestas de satisfacción 2. Documentos acreditativos de implementación de los servicios/productos	1. Capacidad y disponibilidad técnica suficiente 2. Apoyos financieros
	Resultado: 2.2. Implementados en las cooperativas el Balance Social, Oficina Verde Cooperativa y los lineamientos de sostenibilidad establecidos por Cooperativas de las Américas			
	Resultado: 2.3. Identificadas y sistematizadas experiencias en materia de políticas públicas para el fomento de la sostenibilidad cooperativa en los territorios	1. Desarrollados los criterios básicos de lo que entendemos como buena práctica en este ámbito 2. Identificadas al menos 5 experiencias. 3. Sistematizadas y publicadas las experiencias.	1. Documento de criterios identificados 2. Documentos de sistematización 3. Artículos, notas, papers, noticias publicadas 4. Publicación de documentos.	1. Disponibilidad de recursos y capacidades de identificación y sistematización. 2. Colaboración activa de las entidades nacionales.
	Resultado: 2.4. Desarrollados programas de promoción de los ODS con los movimientos	1. Identificados y desarrollados al menos 4 programas de promoción de los ODS con los movimientos	1. Documentos acreditativos de los programas 2. Protocolos de alianzas	1. Disponibilidad de recursos y capacidades técnicas. 2. Interés y colaboración por parte

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
	nacionales y establecidas alianzas con los Estados y organismos multilaterales para su implementación	nacionales 2. Identificadas y difundidas al menos 4 mejores prácticas. 3. Incremento de la cogestión de fondos adicionales.		de los movimientos nacionales. 3. Interés y disponibilidad de oportunidades por parte de estados y organismos multilaterales 4. Disponibilidad de información por parte de las cooperativas.
Iniciativa Estratégica 03 Consolidar el mensaje (marca) y la identidad cooperativa	Resultado 3.1 Elaborada una estrategia propia de posicionamiento de la identidad cooperativa.	1. Estrategia desarrollada y comunicada al 100 de los miembros.	1. Documento de la estrategia de posicionamiento 2. Verificación de los medios usados para su conocimiento. 3. Informe de evaluación. 4. Documentos testigos de envío de la estrategia y respuesta de recibido	1. Disponibilidad de recursos y capacidades técnicas para su elaboración. 2. Mayor nivel de autonomía en la estrategia de posicionamiento
	Resultado 3.2 Implementada la estrategia de la identidad cooperativo (tanto la marca como el dominio)	1. El 80% de los miembros de Cooperativas de las Américas declaran conocer y hacer uso activo de las directrices de la estrategia	1. Evaluación de encuesta a membresía.	1. Disponibilidad de recursos y capacidades técnicas para su implementación. 2. Interés y voluntad de la membresía en hacer uso de las directrices
	Resultado: 3.3 Promovida la marca "Coop" (especialmente entre gobiernos, medios masivos, academia, sociedad civil)	1. El 100% de los organismos gubernamentales con responsabilidad en materia cooperativa conocen la marca "Coop". 2. El 80% de las entidades académicas, medios de comunicación y entidades de la sociedad civil con la que se tiene algún vínculo conocen la marca "Coop".	1. Encuestas y entrevistas a stakeholders	1. Disponibilidad de recursos y capacidades técnicas 2. Interés y motivación de los destinatarios. 3. Colaboración por parte de ACI

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Iniciativa Estratégica 04: Promover marcos jurídicos que apoyen y promuevan al sector cooperativo	Resultado: 4.1 Desarrollado y puesto en marcha el observatorio de Marcos Jurídicos Cooperativos Nacionales y sistema de alertas tempranas ante escenarios desfavorables.	1. Observatorio y sistema de alertas tempranas en marcha y conocido por el 100% de los miembros de Cooperativas de las Américas. 2. Elaborado y publicado al menos un informe de actividad del Observatorio.	1. Plataforma del observatorio 2. Encuesta de satisfacción 3. Documento-Informe de actividad del Observatorio. 4. Documentos de las acciones realizadas.	1. Disponibilidad de recursos y capacidades profesionales y técnicas para su elaboración. 2. Acuerdos con especialistas motivados para colaborar
	Resultado: 4.2 Desarrollada una propuesta de sensibilización para legisladores, agentes reguladores y actores de políticas públicas.	1. Desarrollada al menos 4 acciones de sensibilización con el público objetivo. 2. Desarrollada al menos 2 propuestas de colaboración fruto de las acciones implementadas.	1. Informe y evaluación de seguimiento de las acciones de sensibilización. 2. Documentos e informes acreditativos de las propuestas de colaboración implementadas.	1. Disponibilidad de recursos y capacidades para su elaboración. 2. Interés y disponibilidad de los legisladores, agentes reguladores y actores de política pública. 3. Colaboración activa de los movimientos nacionales.
	Resultado: 4.3 Fortalecida la Comisión de Legislación de Cooperativas de las Américas.	1. Al menos un evento realizado al año por la Comisión.	1. Acta de integración con nombres de los expertos. 2. Documentos de actividades realizadas por el Comité.	1. Interés y apoyo económico por parte de los organismos cooperativos nacionales.
	Resultado: 4.4 Definida e implementada la estrategia de relacionamiento y fortalecimiento de la Red de Parlamentarios y de Institutos de Promoción y Regulación, así como los Parlamentos Regionales.	1. Estrategia de relacionamiento elaborada. 2. Implementada la estrategia de relacionamiento y fortalecimiento.	1. Documento acreditativo de la estrategia 2. Evaluación del impacto de la estrategia. 3. Documentos, actas de las actividades de relacionamiento.	1. Disponibilidad de recursos y capacidades para su elaboración. 2. Interés y apoyo por parte de los organismos cooperativos nacionales. 3. Interés y disponibilidad por partes de parlamentos, institutos de promoción y regulación.

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
	Resultado: 4.5 Desarrollado los criterios para el funcionamiento de la Redes.	1. Mapeo de las redes y elaborados los criterios de funcionamiento.	1. Mapa y documentos de los criterios de funcionamiento.	1. Disponibilidad de recursos y capacidades para su elaboración. 2. Interés y disponibilidad de las diferentes redes. 3. Colaboración de los movimientos nacionales.
Iniciativa Estratégica 05: Promover la innovación y el desarrollo de instrumentos y procesos que fortalezcan la obtención de capital fiable para las cooperativas garantizando la gestión por parte de los miembros.	5.1 Realizado un mapeo sobre las formas de financiamiento del sector cooperativo en la región.	1. Mapeo realizado, publicado y dado a conocer al 100% de los miembros de Cooperativas de las Américas.	1. Documento publicado del Mapa 2. Evidencias y soportes de comunicación del mapa	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración. 2. Colaboración de los movimientos nacionales y sectoriales.
	Resultado: 5.2 Elaborado por parte del Comité sectorial financiero una propuesta de un sistema financiero internacional al servicio del desarrollo y realizado el trabajo de incidencia para su implementación.	1. Propuesta elaborada, aprobada y publicada. 2. Estrategia de incidencia	1. Documento de la propuesta. 2. Acta de aprobación 3. Publicación de la propuesta. 4. Documento de la estrategia.	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración. 2. Motivación, disponibilidad y liderazgo por parte de Comité sectorial.
	Resultado: 5.3 Elaborado un manual de innovación social de la financiación cooperativa	1. Manual elaborado, publicado y conocido por el 100% de los miembros de Cooperativas Las Américas.	1. Documento publicado 2. Informes de presentación del manual en eventos, talleres, congresos y conferencias.	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración. 2. Interés por parte de la membresía.

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Iniciativa Estratégica 06: Fortalecer la capacidad para cogenerar y transferir conocimientos, Innovar y Comunicar eficazmente	Resultado: 6.1 Diseñado y puesto en marcha un programa de fomento de innovación y modernización de las cooperativas por sectores.	1. 25% de la membresía participando en el programa de innovación y modernización 2. Al menos dos sectores con programas propios. 3. Al menos el 80% de los participantes en el programa han incorporado innovaciones en sus cooperativas u organizaciones	1. Informe y evaluación de las acciones de asistencia técnica. 2. Documentos e informes acreditativos de las propuestas de asistencia implementadas y de los resultados obtenidos. 3. Informe de evaluación del programa	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración. 2. Interés por parte de la membresía.
	Resultado: 6.2 Elaborada e implementada una propuesta integral para fortalecer la gobernanza y la institucionalidad de Cooperativas de las Américas.	1. Propuesta de fortalecimiento. 2. Resultados de la implementación	1. Documento de la propuesta.	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración. 2. Interés por parte de la membresía.

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
	Resultado: 6.3 Elaborada e implementada una propuesta de productos y servicios para el fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas.	1. Cartera de servicios y productos para el fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas.2. 70% de los miembros de Cooperativas de las Américas declara conocer la propuesta de productos y servicios.3. Al menos el 50% de los miembros ha solicitado algún servicio/producto.4. Reforzada la capacidad de prestación de servicios innovadores.	1. Documento de la cartera de servicios y productos2. Documentos e informes acreditativos de las propuestas de asistencia implementadas y de los resultados obtenidos.3. Informe de evaluación de la propuesta	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración e implementación.2. Interés y capacidad de solicitud por parte de la membresía.
	Resultado: 6.4 Cooperativistas capacitados en temas de innovación, finanzas, gestión de riesgos, eficiencia empresarial y eficacia asociativa.	1. 1200 cooperativistas sensibilizados en estos temas. 2. Al menos el 25% de los participantes han realizado nuevas propuestas concretas de mejora en sus cooperativas.	1. Informes de actividades de sensibilización y cobertura 2. Encuestas de satisfacción participantes. 3. Informes de propuestas implementadas acreditadas por las cooperativas.	1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración e implementación. 2. Interés y capacidad de solicitud por parte de la membresía. 3. Colaboración por parte de los movimientos nacionales.
	Resultado: 6.5 Conformada una Red de Educadores Cooperativistas.	1. La red constituida y funcionando. 2. Los integrantes de la Red de Educadores, capacitados de acuerdo al Modelo de Formación de Formadores de Cooperativas de las Américas. 3. Al menos 12 organizaciones representadas en la Red.	1. Documentos, registros de sistematización realizados. 2. Documentos, actas de experiencias promovidas.	1. Organizaciones miembros que colaboren en la iniciativa. 2. Disponibilidad de recursos técnicos y económicos

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	Resultado: 6.6 Fortalecidas las capacidades técnicas, institucionales y políticas de las organizaciones miembros en la región y organizaciones de integración nacionales, en procesos de incidencia y defensa de la sostenibilidad cooperativa.	1. Al menos cuatro acciones de incidencia llevadas a cabo por organizaciones de Cooperativas de las Américas en defensa del sector cooperativo. 2. Al menos dos acciones en defensa del sector cooperativo por parte de congresistas.	1. Documentos de las propuestas elaboradas, presentadas ante organismos gubernamentales y otros no gubernamentales. 2. Artículos, notas, e información publicados en medios de prensa, televisión, revistas, sobre procesos de incidencia de las cooperativas. 3. Documentos de propuestas de legisladores presentadas a los congresos de sus países y sus resultados.	1. Apoyo técnico y económico por parte de las cooperativas para llevar a cabo propuestas de incidencia. 2. Apoyo por parte de los gobiernos para analizar y aprobar propuestas del sector cooperativo. 3. Disposición de las organizaciones cooperativas para involucrarse en la negociación de propuestas.
	Resultado: 6.7. Desarrollada e implementada una estrategia de comunicación e información desde la coherencia con la identidad y propuesta cooperativa	1. Una estrategia de comunicación elaborada. 2. Una Red de Comunicadores integrada a partir de la estrategia. 3. Una Red Social del movimiento cooperativo funcionando.	1. Documento de la estrategia publicado. 2. Actas con nombres de integrantes de la Red de comunicadores 3. Documentos, actas de actividades realizadas por la Red de Comunicadores. 4. Reportes y documentos sobre el funcionamiento de la Red Social Cooperativa.	1. Interés y apoyo por parte los integrantes del Consejo de Administración Cooperativas Las Américas y de las organizaciones cooperativas para desarrollar la estrategia. 2. Interés por parte de Comunicadores en formar parte de la Red de Comunicadores. 3. Interés y motivación por parte de las y los cooperativistas por integrarse a la Red Social Cooperativa.

Iniciativas Estratégicas	Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>Resultado: 6.8. Diseñado y puesta en marcha un espacio (Red, Foro Permanente, etc.) de reflexión, debate y co-generación de conocimiento cooperativo para la acción transformadora.</p>	<p>1. Estrategia y plan operativo aprobados. 2. Al menos desarrollada una actividad por año</p>	<p>1. Documentos, registros de sistematización de la propuesta. 2. Documentos, actas de actividades.</p>	<p>1. Disponibilidad de recursos, conocimientos y capacidades para su elaboración e implementación. 2. Interés y capacidad de sostenibilidad por parte de la membresía. 3. Colaboración por parte de los movimientos nacionales y agentes de conocimiento.</p>
	<p>Resultado: 6.9. Desarrolladas Conferencias, Cumbres, Congresos regionales/sectoriales, conversatorios prospectivos y Foros de Desarrollo (local, territorial y regional)</p>	<p>1. Una Conferencia o Cumbre realizada cada año en diferentes países. 2. Un conversatorio prospectivo anual. 3. Innovaciones, cambios y/o mejoras incorporadas en el Plan Estratégico y gestión de Cooperativas de las Américas a raíz de la celebración de los eventos.</p>	<p>1. Memorias, programas de actividades realizadas en el marco de cada Conferencia o Cumbre. 2. Listas de participantes y expositores. 3. Informe de gestión del conocimiento y aprendizaje 4. Encuestas de satisfacción</p>	<p>1. Capacidad técnica por parte de Coop. Las Américas 2. Interés de participación y apoyo por parte de las organizaciones cooperativas en los países.</p>



Cooperativas de las Américas
Región de la Alianza Cooperativa
Internacional

PLAN OPERATIVO 2017-2020

COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS

COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2017/ 2018/ 2019/ 2020

Actividades	2017	2018	2019	2020
Iniciativa Estratégica 01: Innovar y mejorar los procesos de participación de los miembros y de los sistemas de gestión.				
Resultado: 1.1. Mayor involucramiento de las organizaciones miembros en las actividades de Cooperativas de las Américas				
1.1.1. Elaborar un Manual de Inducción y presentarlo a los Consejeros.	X			
1.1.2. Elaborar un Manual de Información sobre la estructura de la Alianza para presentarlo a las nuevas organizaciones miembros, así como para la actualización de los actuales miembros.	X			
1.1.3. Realizar 6 visitas por parte del personal que viaja para realizar otras actividades y/o los miembros del Consejo en los países en coordinación con la Dirección Regional, con el fin de conocer los intereses y la situación de las actuales organizaciones miembros.	X	X	X	X
1.1.4. Actualizar, mediante fichas, la información sobre los órganos de dirección y contactos de las organizaciones miembros, así como sobre los cursos de capacitación y formación realizados ,etc, con el fin de mantener un registro de las visitas realizadas.	X	X	X	X
1.1.5. Elaborar herramientas (ejemplo: encuestas - foros de intercambio en redes sociales administrados por la Oficina de las Américas - buzón de sugerencias en el sitio web) como medio para consultar el grado de satisfacción de las organizaciones miembros.	X	X	X	X
1.1.6. Revisar los productos ya existentes para fortalecerlos de acuerdo a consultas realizadas o por las opiniones de las organizaciones visitadas.		X	X	X
1.1.7. Llevar a cabo por lo menos 4 encuentros de los Comités Temáticos y Organizaciones Sectoriales al año.	X	X	X	X
1.1.8. Elabor un mapeo de la región (1ª Fase organizaciones miembros).	X	X	X	X

Actividades	2017	2018	2019	2020
Resultado: 1.2. Nuevas cooperativas han incorporado innovativos modelos de buen gobierno				
1.2.1. Actualizar y validar la actual metodología de Buen Gobierno Cooperativo.	X			
1.2.2. Desarrollar e implementar una campaña de promoción de la metodología.	X	X	X	X
1.2.3. Coordinar con al menos cinco cooperativas, la implementación de Políticas de Buen Gobierno, a partir de la metodología actualizada.	X	X	X	X
1.2.4. Dar seguimiento en línea, al proceso de monitoreo establecido en la metodología.	X	X	X	X
1.2.5. Sistematizar las lecciones aprendidas por parte de las cooperativas.	X	X	X	X
1.2.6 Promover la certificación en Buen Gobierno, por parte de las cooperativas que implementen la metodología.	X	X	X	X
Resultado: 1.3. Promovidas las relaciones con otros actores de la sociedad civil				
1.3.1. Elaborar un mapeo de actores estratégicos de la sociedad civil en los diferentes países de la región.	X			
1.3.2. Elaborar un plan de acción conjunto con las OSC identificadas y seleccionadas.	X			
1.3.3. Realizar de un encuentro anual.	X	X	X	X
1.3.4. Desarrollar las relaciones permanentes con ALOP y CEDECO.Proy.UE.A.6.2.	X	X	X	X
Resultado: 1.4. Fomentada la participación y el empoderamiento de los jóvenes y las mujeres en los procesos democráticos de sus cooperativas.				

Actividades	2017	2018	2019	2020
1.4.1. Realizar un estudio de necesidades de formación en liderazgo y empoderamiento para jóvenes y mujeres, al menos en nuestras organizaciones miembros.	X			
1.4.2. Realizar una propuesta de plan de formación que responda a los resultados del estudio.	X			
1.4.3 Identificar y gestionar alianzas con personas/organizaciones que tengan las capacidades para dar formación.	X			
1.4.4. Concretar la propuesta final de formación.	X			
1.4.5. Calendarizar la oferta de formación para jóvenes y mujeres.	X			
1.4.6. Implementar la oferta de formación.		X	X	X
1.4.7. Identificar herramientas de diagnósticos de equidad de género.	X			
1.4.8. Elegir la herramienta de diagnóstico apropiada según los objetivos institucionales.	X			
1.4.9. Facilitar la implementación de los diagnósticos.	X	X	X	X
1.4.10. Recopilar los resultados de los diagnósticos.	X	X	X	X
1.4.11. Promover los resultados del diagnóstico como base para implementación de medidas.	X	X	X	X
1.4.12. Realizar consultas a los miembros sobre la representatividad de mujeres en los órganos de dirección.		X		X

Actividades	2017	2018	2019	2020
1.4.13. Realizar consultas a los miembros sobre la representatividad de jóvenes en los órganos de dirección.		X		X
Resultado: 1.5. Diseñados y puestos en marcha procesos de integración entre cooperativas.				
1.5.1. Facilitar la organización de la Red de Vivienda de Cooperativas de las Américas conjuntamente con las cooperativas interesadas.	X			
1.5.2. Elaborar las reglas de funcionamiento de la Red de Vivienda.	X			
1.5.3. Ejecutar el plan de trabajo de la Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas (RCAA).	X	X	X	X
1.5.4. Elaborar y ejecutar un plan de colaboración entre las cooperativas de consumo de la región.	X	X	X	X
Iniciativa Estratégica 02: Fomentar y consolidar a las cooperativas como constructoras de sostenibilidad económica, social y ambiental en los territorios				
Resultado: 2.1. Identificadas y difundidas las mejores prácticas de cooperativas sostenibles.				
2.1.1. Recopilar y difundir electrónicamente, información de buenas prácticas de las organizaciones cooperativas, en sostenibilidad. Proy. UE.A.7.3., A.7.4., A.7.5..	X	X	X	X
Resultado: 2.2. Implementados en las cooperativas el Balance Social, Oficina Verde Cooperativa y los lineamientos de sostenibilidad establecidos por Cooperativas de las Américas				

Actividades	2017	2018	2019	2020
2.2.1 Diseñar e implementar en conjunto con el área de comunicación, una estrategia de difusión de las buenas prácticas de cooperativas sostenibles, que incluya BSCoop y OCV. Proy.UE.A.7.3., A.7.4., A.7.5.	X	X	X	X
2.2.2. Acompañar y asesorar a las cooperativas interesadas en implementar BSCoop y OCV.	X	X	X	X
2.2.3. Realizar 2 seminarios de oficina cooperativa verde.	X	X	X	X
2.2.4. Elaboración de un software a la medida para el Balance Social en colaboración con DGRV. Proy.UE.A.3.4.	X			
2.2.5. Implementar en conjunto con la DGRV el Balance Social Cooperativo en países de la región.	X			
Resultado: 2.3. Identificadas y sistematizadas experiencias en materia de políticas públicas para el fomento de la sostenibilidad cooperativa en los territorios				
2.3.1. Desarrollar los criterios básicos sobre el concepto "Buena Práctica en el Fomento de la Sostenibilidad Cooperativa".	X			
2.3.2. Identificar, sistematizar y publicar al menos una experiencia anual sistematizada de las cooperativas miembro, en materia de incidencia en Políticas Públicas para el fomento de las sostenibilidad.	X	X	X	X
2.3.3. Coordinar con un país ejecutor, la sistematización de su experiencia en políticas públicas.	X	X	X	X
Resultado: 2.4. Desarrollados programas de promoción de los ODS con los movimientos nacionales y establecidas alianzas con los Estados y organismos multilaterales para su implementación				

Actividades	2017	2018	2019	2020
2.4.1. Elaborar tres notas para promocionar el Seminario Regional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible mencionado adelante. Proy.UE.A.7.3., A.7.4., A.7.5.	X	X	X	X
2.4.2. Elaborar tres notas sobre las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible publicadas en el Boletín Líderes en Sostenibilidad.	X	X	X	X
2.4.3. Participar en actividades informativas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible organizadas por organismos internacionales para el cabildeo de alianzas. Proy.UE.A.5.6	X	X	X	X
2.4.4. Organizar un seminario Regional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible para organizaciones cooperativas y de la sociedad civil. Proy.UE.A.4.2	X	X	X	X
Iniciativa Estratégica 03: Consolidar el mensaje (marca) y la identidad cooperativa				
Resultado: 3.1 Elaborada una estrategia propia de posicionamiento de la identidad cooperativa.				
3.1.1. Analizar el grado de utilización de los elementos identitarios (marca y dominio) entre las cooperativas de la región.	X			
3.1.2. Realizar una encuesta a los miembros sobre el conocimiento y la motivación para el uso de los elementos identitarios.	X			
3.1.3 Participar en la elaboración de la estrategia conjunta de visibilización mundial a nivel de la Alianza. Proy.UE.A.7.2.	X	X	X	X
3.1.4. Elaborar y aprobar la propuesta de documento propio de posicionamiento estratégico regional sobre identidad cooperativa (mensajes, destinatarios y herramientas).	X			
3.1.5. Realizar un taller para la divulgación de la propuesta.	X			

Actividades	2017	2018	2019	2020
Resultado: 3.2 Implementada la estrategia de la identidad cooperativo (tanto la marca como el dominio)				
3.2.1. Adaptar el Manual de Uso de la Marca Cooperativa a la realidad regional y recopilación de buenas prácticas en su utilización.	X			
3.2.2. Lograr acuerdos con organismos de integración nacional y sectorial para la difusión de la marca y el dominio.	X	X	X	X
3.2.3. Adaptar el sitio web y de las demás herramientas de comunicación institucional al nuevo posicionamiento estratégico sobre identidad.	X			
3.2.4. Realizar una campaña en las redes sociales en torno al nuevo posicionamiento sobre identidad. Proy.UE.A.7.4.	X	X	X	X
3.2.5. Producir videos breves sobre los principales mensajes estratégicos.	X			
Resultado: 3.3 Promovida la marca “Coop” (especialmente entre gobiernos, medios masivos, academia, sociedad civil)				
3.3.1. Elaborar y distribuir materiales promocionales dirigidos especialmente a stakeholders claves (gobiernos, medios, academia y sociedad civil).	X			
3.3.2. Implementar una campaña para la adopción de la Marca Cooperativa por parte de aquellos stakeholders en condiciones de utilizarla.	X	X	X	X
Iniciativa Estratégica 04: Promover marcos jurídicos que apoyen y promuevan al sector cooperativo				
Resultado: 4.1 Desarrollado y puesto en marcha el observatorio de Marcos Jurídicos Cooperativos Nacionales y sistema de alertas tempranas ante escenarios desfavorables.				

Actividades	2017	2018	2019	2020
4.1.1. Elaborar los términos de referencia y plan de trabajo para la conformación del Observatorio de Marcos Jurídicos Cooperativos Nacionales y el sistema de alertas tempranas (OMJC-SAT).	X			
4.1.2. Realizar los estudios de marcos jurídicos nacionales en un conjunto de países. Proy.UE.A.2.2	X			
4.1.3. Diseñar el sub-sitio web para la plataforma del observatorio y la difusión de las alertas.	X			
4.1.4 Elaborar un boletín periódico de distribución gratuita con novedades sobre los marcos jurídicos nacionales de la región. Proy.UE.A.7.3, A 7.4, y A 7.5.	X	X	X	X
4.1.5. Elaborar un informe final anual sobre las actividades desarrolladas por el OMJC-SAT.	X	X	X	X
Resultado: 4.2 Desarrollada una propuesta de sensibilización para legisladores, agentes reguladores y actores de políticas públicas.				
4.2.1. Elaborar términos de referencia para el desarrollo de una propuesta de sensibilización para legisladores, agentes reguladores y actores de políticas públicas.	X			
4.2.2. Diseñar, redactar y validar una campaña de sensibilización regional (en países seleccionados) enfocado a los parlamentarios, entidades de regulación e institutos de fomento, en colaboración con la persona responsable de comunicación.	X			
4.2.3. Realizar al menos cuatro seminarios y talleres de sensibilización como parte de la campaña. Proy.UE.A.5.2		X	X	X

Actividades	2017	2018	2019	2020
Resultado: 4.3 Fortalecida la Comisión de Legislación de Cooperativas de las Américas.				
4.3.1. Organizar seminarios, talleres, mesas redondas, paneles, reuniones (Al menos una al año) con los integrantes de la Comisión de Legisladores de Cooperativas de las Américas.	X	X	X	X
4.3.2. Incidir para que las organizaciones que avalan el nombramiento de los integrantes de la Comisión de Legislación, apoyen la participación de ellos en las actividades de la misma.	X	X	X	X
4.3.3. Establecer con la persona que es el nexo entre la Comisión y el Consejo de Administración, la presentación de informes sobre las actividades realizadas.	X	X	X	X
4.3.4. Relacionar a la Comisión con la elaboración de los Estudios Comparativos.	X			
4.3.5. Coordinar una reunión presencial de la Comisión, en el marco de alguna actividad internacional.	X	X	X	X
Resultado: 4.4 Definida e implementada la estrategia de relacionamiento y fortalecimiento de la Red de Parlamentarios y de Institutos de Promoción y Regulación, así como los Parlamentos Regionales.				
4.4.1. Definir los criterios y el funcionamiento para la Estrategia de Relacionamiento y Fortalecimiento de la Red de Parlamentarios e Institutos de Promoción y Regulación.	X			

Actividades	2017	2018	2019	2020
4.4.2. Elaborar e implementar la estrategia de relacionamiento y fortalecimiento de la Red de Parlamentarios y de los Institutos de Promoción y Regulación.		X	X	X
4.4.3. Desarrollar y promover una plataforma interactiva para el intercambio de los Parlamentarios y los Institutos de Promoción y Regulación.		X	X	X
Resultado: 4.5 Desarrollado los criterios para el funcionamiento de la Redes.				
4.5.1. Realizar un mapeo de otras redes relacionadas con temas de legislación y tributación, marcos jurídicos, regulación, etc.	X	X		
4.5.2. Desarrollar relaciones con las redes identificadas y seleccionadas.		X	X	X
4.5.3. Vincular las redes externas con las redes de Cooperativas de las Américas.		X	X	X
Iniciativa Estratégica 05: Promover la innovación y el desarrollo de instrumentos y procesos que fortalezcan la obtención de capital fiable para las cooperativas garantizando la gestión por parte de los miembros.				
Resultado: 5.1 Realizado un mapeo sobre las formas de financiamiento del sector cooperativo en la región.				
5.1.1. Recopilar estudios previos (sectoriales, nacionales, regionales y mundiales).	X			
5.1.2. Elaborar los términos de referencia y criterios metodológicos del estudio.	X			

Actividades	2017	2018	2019	2020
5.1.3. Identificar y establecer acuerdos con contrapartes nacionales y/o sectoriales.	X			
5.1.4. Elaborar los informes nacionales y/o sectoriales.	X			
5.1.5. Elaborar un informe final regional.		X		
5.1.6. Diseñar una publicación final en formato impreso y digital.		X		
5.1.7. Difundir las publicaciones finales y los resultados del mapeo.		X	X	X
Resultado: 5.2 Elaborado por parte del Comité sectorial financiero una propuesta de un sistema financiero internacional al servicio del desarrollo y realizado el trabajo de incidencia para su implementación.				
5.2.1. Discutir en el Comité Financiero la idea de un sistema financiero internacional alternativo, presentada en Chapadmalal Agosto 2014.	X			
5.2.2. Elaborar en conjunto con el comité sectorial los Términos de Referencia que permitan la realización de un estudio para la implementación de un sistema financiero internacional al servicio del desarrollo.	X			
5.2.3. Establecer contactos con otros organismos y organizaciones internacionales que tengan iniciativas respecto a la implementación de un sistema financiero internacional al servicio del desarrollo.		X		
5.2.4. Identificar y contratar al consultor idóneo para la realización del estudio.		X		
5.2.5. Difundir los resultados del estudio		X	X	

Actividades	2017	2018	2019	2020
5.2.6. Definir las etapas de implementación del sistema financiero internacional al servicio del desarrollo, según los resultados del estudio.			X	
Resultado: 5.3 Elaborado un manual de innovación social de la financiación cooperativa				
5.3.1. Establecer los términos de referencia para la elaboración de un manual de innovación social para las cooperativas.		X		
5.3.2. Realizar el estudio.		X		
5.3.3 Difundir los resultados del manual de innovación social de las financiación cooperativa.		X		
Iniciativa Estratégica 06: Fortalecer la capacidad para cogerar y transferir conocimientos, Innovar y Comunicar eficazmente				
Resultado: 6.1 Diseñado y puesto en marcha un programa de fomento de innovación y modernización de las cooperativas por sectores.				
6.1.1.Realizar un diagnóstico sobre necesidades de innovación y modernización por parte de los sectores en los países.	X			
6.1.2. Elaborar términos de referencia para el diseño de un programa de fomento, innovación y modernización de las cooperativas por sectores.		X		
6.1.3 Validar el Programa en coordinación con los sectores existentes.		X		
6.1.4.Implementar el Programa.	X	X	X	X
6.1.5. Realizar un encuentro regional sobre desarrollo cooperativo.Proy.UE.A.4.2.	X		X	
Resultado: 6.2 Elaborada e implementada una propuesta integral para fortalecer la gobernanza y la institucionalidad de Cooperativas de las Américas.				

Actividades	2017	2018	2019	2020
6.2.1. Conformar un Grupo de Trabajo del Consejo de Administración, para coordinar el trabajo con el Staff.	X			
6.2.2. Revisar la actual Política de Gobernanza de Cooperativas de las Américas, como base para la elaboración de una propuesta integral para el fortalecimiento de la Gobernanza e institucionalidad de Cooperativas de las Américas.	X			
6.2.3. Elaborar la propuesta .		X		
6.2.4. Validar la propuesta por parte de la Comisión del Consejo.		X		
6.2.5. Implementar gradualmente la propuesta.			X	X
Resultado: 6.3 Elaborada e implementada una propuesta de productos y servicios para el fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas.				
6.3.1. Realizar una encuesta a las cooperativas miembros sobre los productos y servicios esperados por las cooperativas.	X			X
6.3.2. Presentar al Consejo de Administración y a los comités los servicios a ofrecer, de forma que pueden proponer otros servicios de interés para sus países y organizaciones.	X			
6.3.3. Elaborar una nueva propuesta de productos y servicios según el resultado de la consulta al Consejo y Comités.	X			
6.3.4. Promocionar la nueva propuesta de servicios.	X	X	X	X

Actividades	2017	2018	2019	2020
6.3.5. Mejorar y difundir herramientas de desarrollo cooperativo. Proy. UE.A.3.4.	X	X		
Resultado: 6.4 Cooperativistas capacitados en temas de innovación, finanzas, gestión de riesgos, eficiencia empresarial y eficacia asociativa.				
6.4.1. Elaborar una propuesta temática respecto a temas de innovación, finanzas, gestión de riesgos, eficiencia empresarial y eficacia asociativa en conjunto con el comité COFIA.	X			
6.4.2. Difundir la propuesta temática.	X	X	X	X
6.4.3. Ofrecer los servicios de capacitación en las temáticas de innovación, finanzas, gestión de riesgos, eficiencia empresarial y eficacia asociativa.	X	X	X	X
Resultado: 6.5 Conformada una Red de Educadores Cooperativistas.				
6.5.1. Elaborar los lineamientos sobre las normativas de funcionamiento de la Red de Educadores Cooperativistas, incluyendo Comités de Educación.	X			
6.5.2. Identificar los educadores que se adapten a las condiciones establecidas, e invitarlos a integrar la Red.	X	X		
6.5.3. Desarrollar al menos una actividad académica al año, con los integrantes de la Red.	X	X	X	X

Actividades	2017	2018	2019	2020
Resultado: 6.6 Fortalecidas las capacidades técnicas, institucionales y políticas de las organizaciones miembros en la región y organizaciones de integración nacionales, en procesos de incidencia y defensa de la sostenibilidad cooperativa.				
6.6.1. Realizar un evento sobre políticas de desarrollo a nivel regional. Proy.UE.A.5.5.	X		X	
6.6.2. Organizar y ejecutar actividades de formación en metodologías, temáticas y de gestión para el equipo regional de Cooperativas de las Américas. Proy.UE.A.1.3., A.1.4., y A.1.5.	X	X	X	X
6.6.3. Realizar un mapeo de las necesidades de incidencia por parte de las organizaciones cooperativas en la región.	X	X	X	X
6.6.4. Realizar un seminario para desarrollar capacidades orientadas al fortalecimiento de las organizaciones nacionales de integración. Proy.UE.A.3.1.	X	X	X	X
6.6.5. Realizar dos seminarios para desarrollar las capacidades de diálogo político y temas cooperativos. Proy.UE.A.3.2.	X	X	X	X
6.6.6. Realizar dos seminarios para desarrollar las capacidades de incidencia hacia las delegaciones de la U.E. Proy.UE.A.3.3.	X	X	X	X
6.6.7. Identificar al menos cuatro países que ameriten apoyo en acciones de incidencia y desarrollar procesos en cada caso. Proy.UE.A.5.2.	X	X	X	X
6.6.8. Realizar actividades de relación para lograr el apoyo de los congresistas en al menos dos de los países identificados y en los que se esté llevando a cabo acciones de incidencia. Proy.UE.A.5.2	X	X	X	X
6.6.9. Participar en reuniones de diálogo bilateral y Conferencias Proy.UE.A.5.6.	X	X	X	X

Actividades	2017	2018	2019	2020
6.6.10. Promover entre las cooperativas en los países, la Estrategia de Incidencia en Políticas Públicas para las Cooperativas de América Latina.	X	X	X	X
6.6.11. Organizar un intercambio de experiencias entre las organizaciones miembros (coop. servicios, vivienda, inclusión social y laboral).Proy.UE.A.3.5.	X	X	X	X
6.6.12. Identificar y realizar investigaciones temáticas Proy.UE.A.2.3.	X	X	X	X
6.6.13. Participar y dar seguimiento a los procesos políticos regionales. Proy.UE.A.5.2.	X	X	X	X
6.6.14. Participar en reuniones de evaluación y auditorías anuales. Proy.UE.A.8.3.	X	X	X	X
Resultado: 6.7. Desarrollada e implementada una estrategia de comunicación e información desde la coherencia con la identidad y propuesta cooperativa				
6.7.1. Elaborar y aprobar formalmente un documento de estrategia institucional de información y comunicación (mensajes, destinatarios y herramientas).	X			
6.7.2. Analizar y eventualmente reelaborar los formatos y contenidos de las herramientas y medios de información y comunicación en función de la estrategia aprobada.	X			
6.7.3. Identificar y recopilar las buenas prácticas en materia de comunicación del mensaje cooperativo.	X			
6.7.4. Definir los criterios para el relevamiento de los medios cooperativos a nivel regional.	X			

Actividades	2017	2018	2019	2020
6.7.5. Realizar el relevamiento de los medios de información cooperativos existentes a nivel regional.	X			
6.7.6. Conformar una Red de Comunicadores Cooperativos a nivel regional.	X	X	X	X
6.7.7. Implementar al menos una iniciativa de trabajo conjunto a ejecutar en el marco de la Red de Comunicadores Cooperativos.		X	X	X
Resultado: 6.8. Diseñado y puesta en marcha un espacio (Red, Foro Permanente, etc.) de reflexión, debate y co-generación de conocimiento cooperativo para la acción transformadora.				
6.8.1. Realizar una reunión de instalación de la Red de Pensamiento Cooperativo (RPC) y de una Comisión Coordinadora. Proy.UE.A.4.2	X			
6.8.2. Aprobar las áreas temáticas a abordar por la RPC.	X			
6.8.3. Organizar al menos un encuentro presencial en el marco de la Conferencia Regional 2017. Proy.UE.A.4.2	X			
6.8.4. Realizar al menos 3 encuentros virtuales anuales.	X	X	X	X
6.8.5. Desarrollar un sub-sitio web para la RPC.	X			
6.8.6. Establecer acuerdos de colaboración e intercambio con instituciones académicas y centros de estudio especializados en temas cooperativos.	X	X	X	X
6.8.7. Elaborar anualmente un informe de la situación del cooperativismo a nivel regional.		X		

Actividades	2017	2018	2019	2020
Resultado: 6.9. Desarrolladas Conferencias, Cumbres, Congresos regionales/sectoriales, conversatorios prospectivos y Foros de Desarrollo (local, territorial y regional)				
6.9.1. Definir la sede de la Conferencia Regional.	X			
6.9.2. Definir el tema central de la Conferencia.	X			
6.9.3. Elaborar y ejecutar el plan de trabajo para la organización de la Conferencia Regional.	X	X	X	X
6.9.4. Llevar a cabo la Conferencia Regional.	X	X	X	X