



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO

"Misiones COOP 2011"

- **INFORME FINAL**

- **DOCUMENTOS DEL PLAN**

Prof. MARTA BRAUNSTEIN

Posadas, Misiones, Septiembre de 2009

INDICE GENERAL

| | |
|--|------------|
| INFORME FINAL..... | Pág. 4 |
| Anexo I: Primer Documento del Plan | Pág. 6 |
| 1-3. Marca, Slogan y Perfil del Plan..... | Pág. 6 |
| 4- 7. Gestión, Misión, Visión y Objetivos del Plan..... | Pág. 7 |
| 8. Diagnóstico..... | Pág. 8 |
| 1. Quiénes participaron..... | Pág. 8 |
| 2. A través de qué metodología..... | Pág. 8 |
| 3. Con qué resultados..... | Pág. 9 |
| 3.1. Consideraciones Generales..... | Pág. 9 |
| 3.2. FODA Cooperativas de Primer Grado..... | Pág.10 |
| 3.3. FODA Cooperativas de Segundo Grado..... | Pág.11 |
| 3.3.1. Federación Cooperativas de Agua Potable..... | Pág.12 |
| 3.3.2. Federación Cooperativas Agrícolas..... | Pág.13 |
| 3.3.3. Federación Cooperativas Eléctricas..... | Pág.14 |
| 3.4. Conclusiones de los Talleres y del FODA..... | Pág.16 |
| 3.4.1. El Contexto..... | Pág.16 |
| 3.4.2. Educación y Capacitación..... | Pág.16 |
| 3.4.3. Tecnología y Comunicaciones..... | Pág.17 |
| 3.4.4. Variables Internas..... | Pág.18 |
| 3.4.5. Variables Externas..... | Pág.18 |
| 3.5. Resultados diagnóstico nivel gubernamental..... | Pág.19 |
| 3.6. Gráficos FODA Cooperativas..... | Pág.19 |
| ANEXO II: El Documento de Acciones Priorizadas..... | Pág.23 |
| 1. Programa de Educ. y Capacitac. en Cooperativismo..... | Pág.23 |
| 2. Primer Manual del Cooperativista..... | Pág.24 |
| 3. Herramientas TICs para las Coop. Misioneras..... | Pág.25 |
| 4. Balance Social Cooperativo..... | Pág.25 |
| 5. Otras posibles Acciones Estratégicas..... | Pág.26 |
| ANEXO III: Proyectos en Ejecución..... | Pág.27 |
| 1. Congreso Regional Cooperativo..... | Pág.27 |

| | |
|---|--------|
| 2. Concurso Escolar Cooperativo..... | Pág.27 |
| 3. Red Provincial de Educación Coop. y Coop. Escolar..... | Pág.28 |
| ANEXO IV: Productos que surgieron de la Primera Fase..... | Pág.29 |
| ANEXO V: Campaña de comunicación Concurso PPP..... | Pág.30 |
| ANEXO VI: Vídeo Misiones Coop 2011..... | Pág.35 |
| ANEXO VII: Modelo Afiche Congreso Regional Cooperativo..... | Pág.36 |
| ANEXO VIII: Fotografías..... | Pág.37 |

INFORME FINAL

Primera Fase “Plan Estratégico de Desarrollo del Cooperativismo”

Conclusiones Generales

La Primera Fase del Plan Estratégico de Desarrollo del Cooperativismo Provincial MISIONES COOP 2011 comenzó con el Congreso Cooperativo FERICOOP 2008, en la ciudad de L. N. Alem. Allí se evidenció la necesidad de encarar una planificación estratégica, con una visión de conjunto, en pos de un cooperativismo fuerte y consolidado.

El Congreso de Alem fue importante para establecer los contactos necesarios a fin de encarar la segunda gran tarea del diagnóstico, los Talleres Zonales. Se desarrollaron 6 Talleres en las siguientes localidades: L. N. Alem, Posadas, Apóstoles, A. del Valle, Puerto Rico y Wanda. Participaron alrededor de 200 cooperativas y más de 500 cooperativistas. Se trabajó el FODA por tipo de cooperativas. Luego este FODA se analizó y amplió en talleres con los representantes de las distintas Federaciones de Cooperativas de Misiones.

El FODA no muestra grandes diferencias entre las organizaciones, según ubicación geográfica o tipo de cooperativa. La falta de capacitación, de planificación, la crisis dirigenal, la desmotivación de las nuevas generaciones y de los socios en general, la burocratización, el bajo desarrollo tecnológico y la imposibilidad de acceso al crédito son problemáticas comunes.

Las tareas previstas en la Primera Fase del Plan fueron desarrolladas. Se cumplieron las expectativas, y en algunos casos, se han superado, ya que en esta etapa se lograron definir y ejecutar proyectos que surgieron como “señales” del diagnóstico. El Cronograma de tareas no pudo cumplirse en el tiempo fijado, por razones que fueron comunicadas oportunamente.

Acuerdos

De las reuniones, encuentros y entrevistas realizados con distintos sectores vinculados al quehacer cooperativo, tanto gubernamentales como de las organizaciones cooperativas, se obtuvo el consenso para avanzar en el desarrollo del Plan y el compromiso de los actores de participar en las diferentes instancias y proyectos futuros. Excelente predisposición y voluntad para trabajar y modificar la realidad.

Los proyectos prioritarios

- Programa Integral de Capacitación
- MISIONES-COOP EN LINEA: Plataforma WEB y Portal Corporativo
- Balance Social Cooperativo
- Congreso Regional Cooperativo Posadas 2009
- Programa de Financiamiento para Cooperativas Agrícolas

Emprendimientos en ejecución

- Red Provincial de Educación Cooperativa y Cooperativismo Escolar
- Concurso Escolar Cooperativo “Primera Persona del Plural”
- Congreso Regional Cooperativo

ANEXO I

PRIMER DOCUMENTO DEL PLAN1. Marca y Logo del Plan: “MISIONES COOP 2011”2. Slogan

+ **C**ooperación

+ **D**esarrollo

3. Perfil del Plan

A partir del diagnóstico realizado y de las instancias de sensibilización, de acuerdos políticos y sectoriales, se ratifica el perfil del Plan Estratégico, el cual fue pensado como un Plan de construcción colectiva, con una planificación y retroalimentación continua. Se definieron asimismo los objetivos, la misión y la visión, como así también el documento de acciones priorizadas y los proyectos en ejecución.

4. Gestión del Plan

El Plan se gestionará a través de un equipo técnico designado ad hoc, coordinado desde la Secretaría de Estado de Acción Cooperativa, con la participación de representantes de las organizaciones cooperativas de Segundo Grado. Este equipo se presentará oficialmente en el Congreso Cooperativo de la ciudad de Posadas, en noviembre de 2009.

La Gestión del Plan implica una fase de preparación, en la cual directivos y líderes adelantan la vinculación real del grupo humano requerido para la puesta en marcha de cada proyecto, de los recursos físicos y económicos para la iniciación del mismo, así como de los primeros gastos y actividades de formalización necesarias para garantizar el inicio del Plan a través de los primeros proyectos seleccionados.

Luego se deberá acordar una estrategia para el Seguimiento y Evaluación del Plan, con cronogramas y responsables.

5. La Misión del Cooperativismo

Contribuir con el desarrollo sostenible de la provincia, recuperar el protagonismo que lograron los pioneros del cooperativismo provincial y generar un crecimiento económico tal, que permita una mayor y más equitativa redistribución de la riqueza entre todos los actores del movimiento.

6. La Visión del Cooperativismo

Ser un movimiento con fuerte liderazgo económico y social, reconocido por la defensa de los valores cooperativos, con organizaciones fortalecidas y saneadas y actores comprometidos, capaces y solidarios.

7. Los Objetivos del Plan

1. Promover el desarrollo sostenible de las cooperativas impulsando procesos de integración, incorporación y fusión mediante metodologías y técnicas apropiadas
2. Desarrollar habilidades y destrezas empresariales a nivel competitivo
3. Promover alianzas y articulación de capacidades de gestión de cadenas de valor o productivas en el corto y mediano plazo, así como las alianzas directas productor-consumidor.
4. Fortalecer procesos que simplifiquen las estructuras organizativas del Movimiento Cooperativo, con integración vertical y horizontal que permitan aumentar el volumen de sus operaciones y mejoren sus capacidades gerenciales y empresariales.
5. Implementar procesos con lógica de sostenibilidad, tanto desde el punto de vista ambiental, como generacional y de género.
6. Mejorar la formación, cualificación y profesionalidad de todos los agentes responsables de la gestión y decisión en las cooperativas.
7. Identificar, definir y proponer nuevas herramientas de apoyo a las estructuras cooperativas para definir y desarrollar planes y programas.
8. Promover y facilitar el “funcionamiento en red” y la cooperación estratégica entre cooperativas del mismo tipo, a fin de optimizar recursos y fortalecer procesos.
9. Adecuar los productos y servicios a la realidad de los mercados y de la demanda y avanzar en la cadena de valor.
10. Redireccionar recursos económicos y financieros hacia el sector y generar condiciones necesarias a fin de que las organizaciones puedan gestionar y obtener financiamiento.

8. El Diagnóstico

1. Quiénes participaron

En la fase de Diagnóstico participaron distintos actores del quehacer cooperativo provincial:

- a. Dirigentes
- b. Consejeros

- c. Socios en general
- d. Empleados de los niveles gerenciales
- e. Representantes de organizaciones de segundo grado
- f. Funcionarios y responsables de organismos gubernamentales
- g. Técnicos y profesionales especializados en gestión y educación cooperativa

Participaron más de 500 actores del sector cooperativo provincial, que representaron a más de 200 cooperativas, de primer y segundo grado. Participaron también Directores, Subsecretarios y Secretarios de Estado del área de Acción Cooperativa Provincial; Funcionarios del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) y Técnicos y Profesionales.

2. A través de qué metodología

La participación se dio, básicamente, a través de los denominados Talleres Zonales (para el caso de las cooperativas de primer grado), reuniones con representantes de organizaciones de segundo grado y entrevistas con funcionarios del gobierno local y de autoridades y de organismos nacionales. La duración de cada taller fue de aproximadamente 5 horas. Los talleres fueron desarrollados por el equipo conformado por:

- Conductor y Motivador: Juan José Lansky (Magíster en Administración Estratégica de Negocios)
- Colaboradores: Prof. Vivian Günther
 Marcela Alejandra Martínez
 Técnica en Coop: Viviana Ascona.
 Técnica en RR.PP: Romina Kondratiuk.
 Publicista Delfina Guita
- Cámaras: Tony Acuña y Mariana de Acuña
- Coordinación General: Prof. Marta Braunstein

3. Con qué resultados

3.1. Consideraciones Generales (*):

Según el último informe del órgano de Registro y Fiscalización de Cooperativas, en Misiones, existen actualmente 921 organizaciones cooperativas inscriptas en los registros provinciales, con un total de 123.000 asociados. Del total de inscriptas, 701 están activas y 320 inactivas.

El mayor número de cooperativas corresponde al tipo Cooperativas de *Trabajo*, que suman en total 455 organizaciones; lo siguen las *Agrícolas*, con un total de 292; luego las de *Servicios Públicos*, con 89 y finalmente las Cooperativas *Varias*, con 85 inscriptas.

A la fecha del informe –Agosto de 2009- se encontraban en trámites de inscripción provincial y nacional 89 cooperativas y 41 en trámites de inscripción nacional, solamente.

En cuanto a las Federaciones, están registradas 11, que asocian a 140 cooperativas de primer grado. Es decir, sólo el 15% de ellas integra una organización de segundo grado.

Finalmente, es dable destacar que hay 71 Mutuales registradas 71, de las cuales 45 están activas y en total reúnen a 12.210 socios.

De acuerdo con las proyecciones efectuadas en los niveles gubernamentales, hacia el final del corriente año, Misiones tendrá más de 1.100 cooperativas que reunirán a casi 150.000 socios.

Las Cooperativas Agrícolas participan en el PBI provincial con alrededor de un 20%. (Este sector llegó a representar el 40% en otros tiempos) En cuanto a las Cooperativas de Servicio, participan del mercado eléctrico provincial con el 38% y en el de agua potable, con el 45%. Mientras las Agrícolas deben competir en un mercado abierto y fuertemente competitivo, las de agua potable y electricidad, son monopólicas. Pero éstas últimas tienen una fuerte regulación estatal, desde el momento en que son concesiones otorgadas por leyes, con tiempos y condiciones, como por ejemplo sus cuadros tarifarios que están regulados desde el Estado.

(*) FUENTES:

- *Dirección de Registro y Fiscalización de la Secretaría de Estado de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la Provincia de Misiones.*
Fecha: 03/08/2009
- *Federaciones: FEDECOOP, FECEM y FEMyCAP*

3.2 . FODA cooperativas de Primer Grado

- El 100% de los grupos que participaron de los talleres zonales, señaló como principal **debilidad** a la falta de capacitación (sobre todo a nivel de Consejo y de socios en general)
 - Otras debilidades que se repitieron en todos los talleres: la crisis dirigencial, la indiferencia o desmotivación de los socios, la imposibilidad de acceder a financiamiento y la incapacidad para actuar de manera asociativa.
 - En cuanto a las **Fortalezas**, señalan como tales: la calidad de sus productos y servicios; la cultura del trabajo, el contacto directo y fluido con los socios y clientes, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el conocimiento cabal de sus comunidades y mercados, el gran interés que tienen en capacitarse, la diversificación productiva, la relación de “vecindad”.
 - Con relación a las **amenazas**, casi todos plantearon como una amenaza real y concreta la injerencia de la política partidaria en las organizaciones, la competencia desleal –tanto de empresas privadas, como de sus pares-, las burocracia estatal; cuestiones vinculadas con el clima, en el caso de las agrícolas y las de servicio de agua; la fijación de las tarifas, para las de servicio;
 - Muy pocos grupos trabajaron las **oportunidades**, por lo que fue difícil cuantificar este ítem. Consideran que las políticas gubernamentales actuales (nacionales y provinciales) pueden ser consideradas como oportunidades para el desarrollo de las cooperativas; también ven como oportunidad a las escasas opciones de capacitación que tienen para mejorar sus gestiones y rendimientos. Las agrícolas incluyen entre oportunidades la gran demanda de alimentos en el mundo y la política pro-alimentos del gobierno provincial. Las de servicio han podido ver oportunidades en la nueva ley provincial de Energías Alternativas, Renovables, Biocombustible e Hidrógeno. Y las de Agua, en el Acuífero Guaraní.

3.3. FODA Cooperativas de Segundo Grado (Federaciones)

Los análisis FODA realizados por los distintos grupos y talleres son en su mayoría, contradictorios y confusos. La razón principal, el elevado porcentaje de participantes que no había tenido nunca la oportunidad de realizar este tipo de trabajo. Han sido más precisos y claros los análisis realizados por los dirigentes de las Federaciones, por ello se incluyen aquí los correspondientes a tres Federaciones, que son las más importantes, en cuanto a cantidad de asociados, volumen de ventas y relaciones con la comunidad en general.

3.3.1. Federación Cooperativas de Agua

1. Fortalezas:

- Contacto fluido y directo con los socios-clientes.
- Tendencia hacia el asociativismo entre las cooperativas: Sistema de compras colectivo de productos químicos.
- El servicio esencial de agua es ofrecido, gestionado por los mismos pobladores/socios.
- Bajo índice de clandestinidad.

2. Oportunidades:

- El servicio es monopolístico.
- Represa de Corpus para mejorar el problema del agua.

3. Debilidades:

- Falta de capacidad de la dirigencia y de los socios.
- Falta de planificación estratégica.
- Creencias de los dirigentes que la resolución de los problemas propios se logra trasladando a las entidades de segundo grado.
- Escaso uso de fondos para la educación y capacitación.
- Falta de trabajo en conjunto.
- Falta de balance social.

- Falta transparentar datos.
- Escaso poder de negociación.

4. Amenazas:

- Inexistencia de autoridad única sobre el agua.
- Fragmentación y falta de definiciones de los organismos de control y aplicación.
- Superposición de atribuciones de los órganos de fiscalización y control.
- Desinterés generalizado respecto de lo comunitario.
- Fijación de tarifas.
- Escasez de agua.
- Endeudamiento crónico de muchas cooperativas.
- Amenaza constante de la política partidaria en las Instituciones.

Temas que priorizan:

- Capacitación.
- Red de comunicación e integración.

3.3.2.Federación de Cooperativas Agrícolas.

1. Fortalezas:

- Cultura del trabajo.

2. Debilidades:

- Capacidad de reacción lenta.
- Falta de capacitación de socios y consejeros.
- Falta de trabajo en conjunto.
- Falta de visión a mediano y largo plazo.
- Falta de recursos tecnológicos.
- Falta de capital de trabajo.

- Falta de representatividad en los órganos del poder político

3. Oportunidades:

- Un mundo que demanda alimentos.
- Posibilidad de trabajar en red con otras organizaciones.

4. Amenazas:

- Mercado cada vez más competitivo.
- Imposibilidad de consensuar políticas del sector.
- Individualismo en la acción.
- Caída en la participación de las cooperativas en el PBI de la Provincia.

Temas que priorizan:

- Programa de capacitación a nivel directivo.

3.3.3.Federación de Cooperativas Eléctricas de Misiones

1. Fortalezas:

- Acceso y Manejo adecuado de las modernas tecnologías que permiten optimizar sus recursos.
- Contacto fluido, directo con los socios-clientes: mayor capacidad de control, de conocimiento del mercado, con la posibilidad de ofrecer soluciones directas.
- Mayor control de los gastos/recursos/servicios
- Capacidad técnica
- Manejo del 38 % del mercado eléctrico provincial

2. Debilidades:

- Tendencia a la burocratización

- Estructuras sobredimensionadas: Crece la estructura de cargos apenas se vislumbra un crecimiento económico.
- No hay relación entre el servicio prestado y el volumen de venta con la estructura de personal
- Incapacidad para generar acuerdos o convenios con los pares para optimizar recursos (prestación de servicios específicos, adquisición de máquinas y equipamiento con tiempo de utilización muertos...incapacidad para hacer compras agrupadas)
- Incapacidad para actuar de manera colectiva y simplificar procesos, disminuir costos, optimizar recursos.
- Tendencia al individualismo, escaso intercambio de información
- Falta de vocación y de voluntad para poner lo propio al servicio del conjunto.

3. Oportunidades:

- Socios cautivos. Servicio monopólico
- Posibilidad de desarrollo de normativas técnicas, manuales de uso.
- Ley Provincial de Energías Alternativas y Consejo Asesor

4. Amenazas

- La política partidaria
- La fijación de tarifas
- Falta de claridad en cuanto a la continuidad de las concesiones (caducan en 2011) que frena inversiones, decisiones, proyecciones.

Temas que priorizan

- Capacitación
- Financiamiento
- Firmas de convenios de cooperación recíproca entre las organizaciones para optimizar recursos y aprovechar oportunidades.
- Definición provincial respecto de las Concesiones del Servicio de Energía.

3.4. Conclusiones de los Talleres y del análisis FODA

3.4.1. El Contexto

- No se detectaron grandes diferencias con relación a la ubicación geográfica de las cooperativas. Las problemáticas son similares en toda la provincia. Las mayores diferencias se dan por el tipo de cooperativa y el tamaño de las organizaciones;
- Hay coincidencias en cuanto a la falta de interés o desmotivación de los socios, pero la gran mayoría sostiene que las causas son externas, socio-culturales y no lo vinculan, necesariamente, con sus prácticas cooperativas y de gestión.
- Son incapaces de actuar en red, en equipo o de manera colectiva. Solamente cuando se les plantea el tema, reconocen que si actuaran en forma asociativa, podrían abaratar costos, optimizar recursos, reducir burocracia y potenciar fortalezas. Han puesto de manifiesto la tendencia a considerar a sus pares como una amenaza real y concreta.
- Se “venden” como cooperativistas consumados y defensores acérrimos del movimiento cada vez que deben luchar por espacios de poder con las empresas privadas. Pero esta “imagen” no se traduce en mayor cooperación, en mayores acuerdos bilaterales, en intercambio de información. Actúan de manera unilateral.
- La intromisión de la política partidaria en las organizaciones es uno de los temas que más les preocupa, pero no siempre lo señalan abiertamente. Sostienen que esta ingerencia tiene mucho que ver con las actuales crisis de sus dirigencias y de los valores del cooperativismo.

3.4.2. Educación y Capacitación

- Los participantes coincidieron en sostener que las crisis de valores que experimentan no son muy diferentes de las que se manifiestan en la

sociedad en su conjunto. Pero se observa falta de claridad en cuanto a los principios y valores del cooperativismo.

- Valoran las instancias de capacitación, pero entienden que tal como se vienen realizando, no logran producir los cambios que el movimiento necesita. Están más orientados a la formación de nuevas cooperativas que a consolidar las existentes. No tienen continuidad y sus contenidos son muy fragmentados.
- Plantean la necesidad de un Programa Integral de Capacitación, orientado a lograr organizaciones exitosas, tanto desde lo económico, como desde lo social.
- De acuerdo con lo que manifiestan los cooperativistas, las escuelas y los docentes en general, no trabajan los valores y principios cooperativos, aunque estén institucionalizados y formen parte del currículo escolar. Los vínculos entre las organizaciones cooperativas y los establecimientos educativos se reducen, en la mayoría de los casos, a un auspicio o ayuda de tipo económico

3.4.3. Tecnología, Comunicaciones

- Menos del 5% de las cooperativas de Misiones tiene sitio web(*). Si bien existen problemas de conectividad y acceso a los servicios de Internet, por déficit de las empresas proveedoras o por cuestiones geográficas, lo cierto es que más del 80% de los cooperativistas que participaron en los talleres consignó un correo electrónico. Y casi el 100% informó de un número de telefonía móvil. Pero no están familiarizados con Internet, ni son conscientes de las ventajas que esta tecnología puede significarles.
- Salvo excepciones, la gran mayoría de las cooperativas no conoce la existencia y la utilidad de herramientas TIC's
- Sólo las grandes cooperativas disponen de áreas y planes de comunicación e información. Tienen un gran déficit en cuanto a comunicar, promocionar, informar, tanto hacia el mundo exterior, como puertas adentro.

(*) Los datos se volcaron en el Segundo Informe de Avance.

3.4.4. Variables Internas

- De acuerdo con las observaciones realizadas al momento de los talleres -y al evaluar los trabajos presentados- los participantes demostraron gran confusión al analizar las variables internas y externas. Describen como amenazas, aspectos que son debilidades (por ejemplo, ven como amenaza la existencia de otra cooperativa que elabora productos similares y lo consideran competencia desleal, cuando no es más que un competidor y sus negocios tienen más que ver con sus prácticas, que con la presencia o no de la competencia) Tienden a sobrevalorar las fortalezas o bien a considerar como tal cuestiones más bien emocionales, tales como alegría, ganas de trabajar, interés de trabajar en equipo; pero luego, al enumerar debilidades, aquellas fortalezas no eran tales, puesto que señalan como grandes debilidades la falta de trabajo en equipo, la desmotivación, la escasa participación.
- Por lo general no tienen visión, ni objetivos a mediano o largo plazo, no planifican. No tienen listas de prioridades y están muy condicionadas por la coyuntura política y económica.
- Les cuesta ver oportunidades, tal vez por la falta de claridad respecto de sus metas.
- Se reprochan mutuamente la paternidad de las debilidades: Los dirigentes culpan a los socios que no participan y a los consejeros que critican, los socios a sus dirigentes que no comunican, o que hacen negocios poco claros, los gerentes cuestionan la lentitud y la incapacidad del consejo; etc.
- Se observa una tendencia a la burocratización, sobre todo en las de Servicio. Estructura administrativa sobredimensionada.
- Son en general conservadores, tanto en sus prácticas cotidianas, como en sus planificaciones estratégicas, en el caso de las que planifican.

3.4.5. Variables externas

- Cuestionan que el estado no las acompañe a la hora de gestionar/obtener préstamos o financiamiento. Señalan que ante los escasos ofrecimientos y líneas que el mercado ofrece, son las empresas privadas las que pueden aprovecharlos, en virtud de garantías, volúmenes, etc.
- Algunos representantes de cooperativas que funcionan bien, tienen superávit y están fortalecidas desde lo institucional, consideran que el Estado debiera propender al establecimiento de mecanismos de comparación y de mayor transparencia. Luego estos mecanismos deberían ser claves a la hora de definir subsidios.
- Los representantes de organizaciones que están bien administradas plantean que los actuales esquemas de otorgamiento de subsidios, ayudas o préstamos por parte de los gobiernos, no son justos. Que debiera existir un sistema con premios y castigos.

3.5. Resultados del diagnóstico a nivel gubernamental

El Estado Provincial, a través de la Secretaría de Estado de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración participó desde la génesis de este proceso. Cada una de las tareas y etapas contó con la coordinación de la Subsecretaría de Acción Cooperativa, por decisión del Ministro Secretario. Se trabajó en contacto permanente y bajo los lineamientos de la gestión política de este organismo.

Se gestionó y obtuvo la participación de otros organismos vinculados al quehacer cooperativo, tal el caso del INAES. También se desarrollaron reuniones y encuentros en otras dependencias del gobierno provincial, como ser el Ministerio del Agro y la Producción, donde se logró el apoyo del Sr. Ministro y de sus funcionarios para encarar acciones conjuntas. También se logró interesar a diputados provinciales, a intendentes municipales y profesionales de distintas áreas que están dispuestos a colaborar e involucrarse en futuros programas y proyectos.

3.6. Gráficos FODA Cooperativas

Gráfico N° 1: Fortalezas – Cooperativas de Servicios

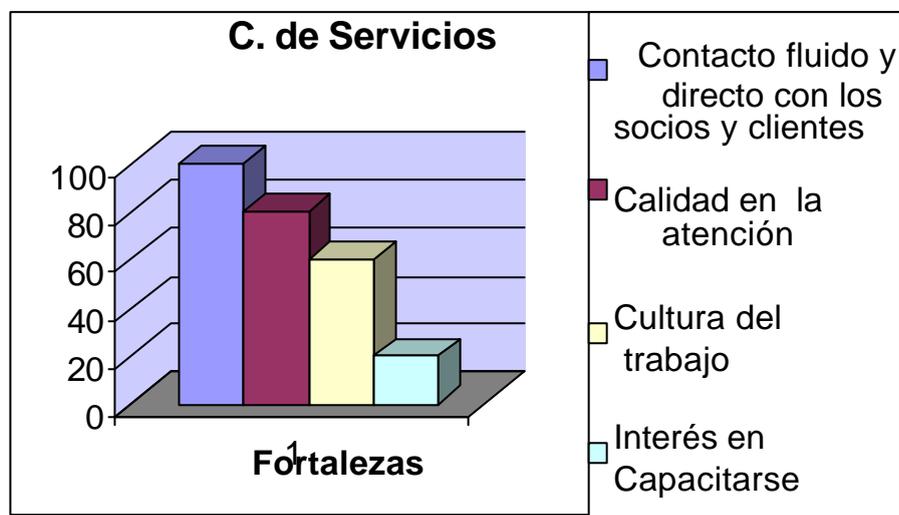


Gráfico N° 2: Debilidades – Cooperativas de Servicio

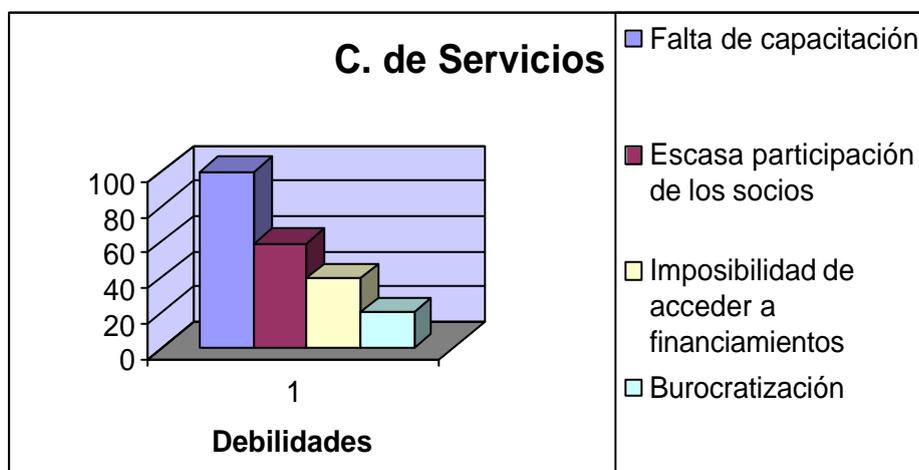


Gráfico N° 3: Fortalezas – Cooperativas Agrícolas

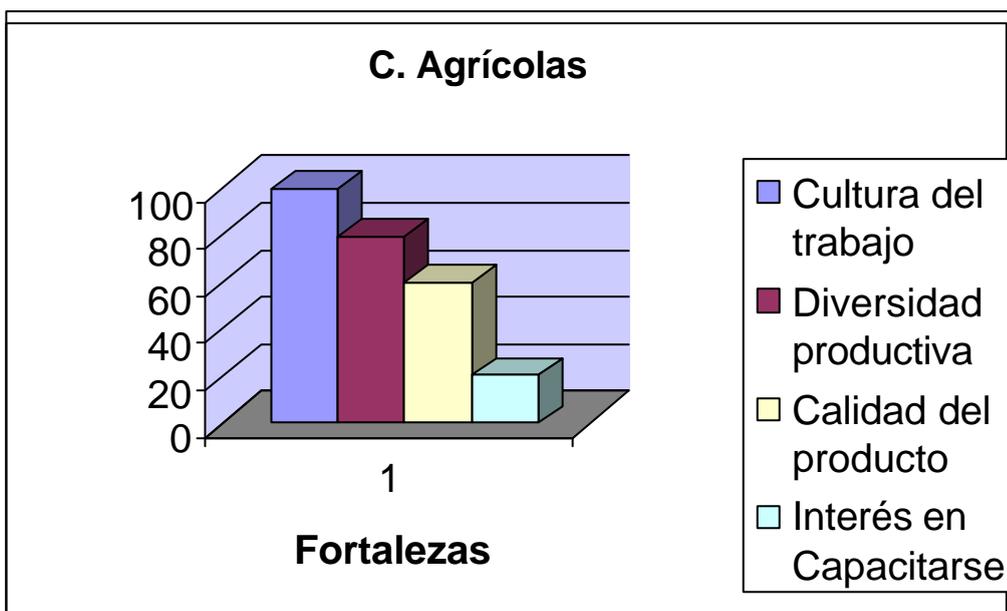


Gráfico N° 4: Debilidades – Cooperativas Agrícolas

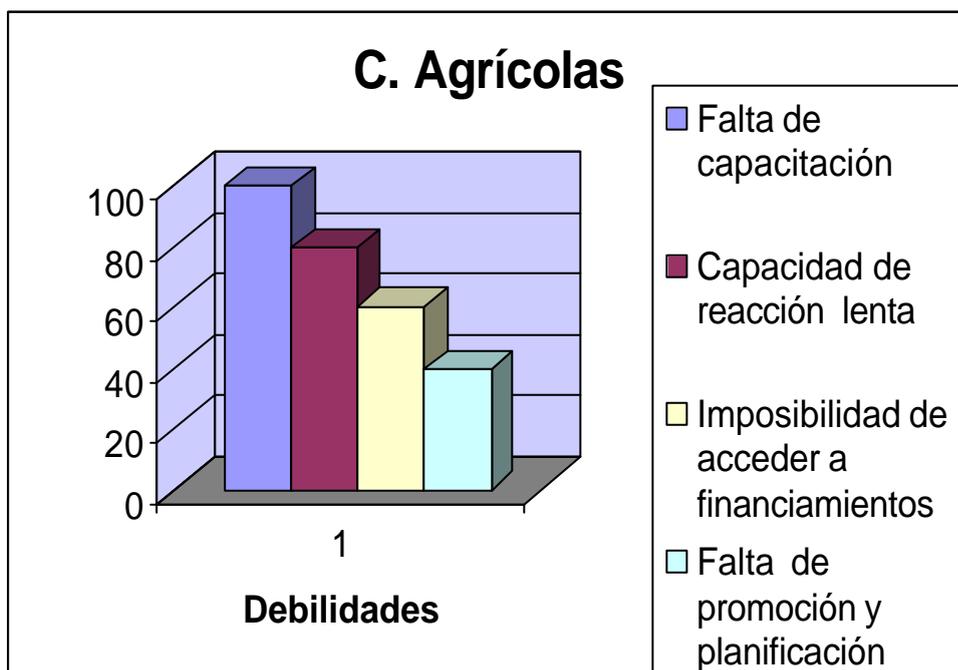


Gráfico N° 5: Fortalezas – Cooperativas de Trabajo

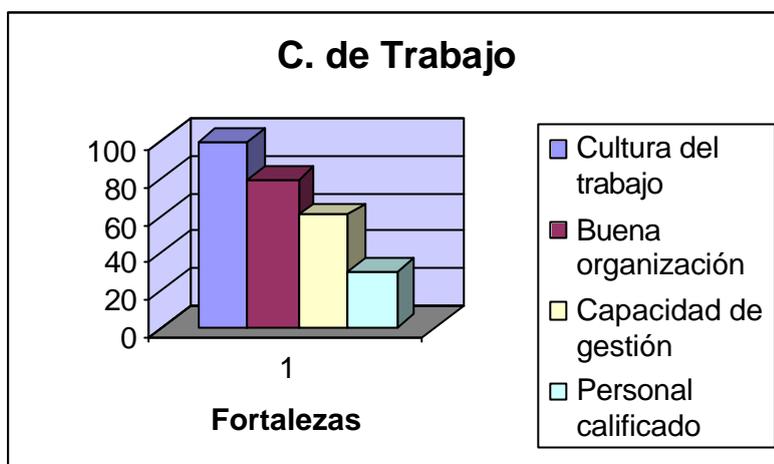
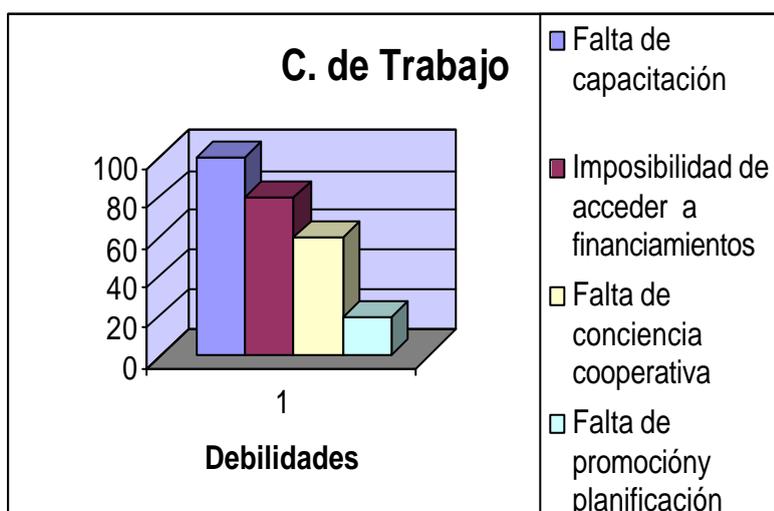


Gráfico N° 6: Debilidades – Cooperativas de Trabajo



ANEXO II

EL DOCUMENTO DE ACCIONES PRIORIZADAS

Como resultado del proceso de diagnóstico surgieron ciertas “señales” que permitieron definir y priorizar algunos proyectos:

1. Programa de Educación y Capacitación en Cooperativismo

Capacitación y Educación constituyen la demanda principal de todos los sectores y actores del cooperativismo provincial.

1.1. Módulos y Contenidos Básicos

- Educación Cooperativa: El cooperativismo, la doctrina cooperativa, principios, valores. Las cooperativas: Concepto, tipos. Alcances y limitaciones. Los asociados. Deberes y derechos. Roles. Las asambleas. Asociativismo y mutualismo. La redistribución de la riqueza.
- Capacitación Específica en Gerenciamiento Estratégico: Análisis de Entorno Organizacional. Gestión organizacional. Desarrollo de habilidades gerenciales. Dirección estratégica. Plan de Negocios.
- Capacitación Específica en Herramientas Tecnológicas de Información y Comunicación (Tic`s): Se vincula directamente con el Programa “Herramientas Tic`s”. Ambos proyectos se integran y potencian.
- Capacitación y Asistencia Técnica: Se desarrollarán de acuerdo con las demandas de las organizaciones.

1.2. Requisitos que debe cumplir el Programa

A través de las distintas instancias de participación de los cooperativistas en la Primera Fase del Proyecto surgieron ciertos requisitos o aspectos que deberá contemplar el programa:

- Que sea integral y tenga continuidad.

- Que contemple todos los estamentos y niveles de las organizaciones cooperativas: administrativos, dirigencial, técnicos, consejeros, socios.
- Que sea lo suficientemente amplio como para que quepan en él las temáticas generales y específicas.
- Que sea accesible, tanto desde lo económico, como desde los factores tiempo y espacio.
- Que tenga en cuenta lo que necesitan las organizaciones y que se ofrezcan cursos específicos según el grado de organización o de desarrollo de la cooperativa.
- Que los cooperativistas, básicamente los representantes de las organizaciones de segundo grado, puedan participar en la elaboración de los programas.
- Que aporten sus experiencias aquellas cooperativas que funciona bien. Que se las incluya como ejemplo de gestión.
- Que el Programa sea eminentemente práctico y participativo.

1.3. Metodología

Programa con instancias teóricas y prácticas, ejecutado por un equipo multidisciplinario y con coordinadores locales, dentro de un esquema de descentralización geográfica.

Objetivo estratégico: Generar cambios en la cultura organizacional del coop, sin los cuales es imposible consolidar el movimiento cooperativista provincial y hacerlo sustentable

2. Primer Manual del Cooperativista

Se trata de un material que complementará el proceso de capacitación, cuya elaboración podría darse en el marco de este proceso. Será fuente de consulta permanente y herramienta educativa. Con datos históricos y estadísticos; información de las organizaciones cooperativas y de gestiones y trámites en los organismos de aplicación; anécdotas; directorios; digesto de normas jurídicas específicas, entre otros contenidos.

3. Herramientas TICs para el Cooperativismo Misionero

3.1. Objetivos

La meta a alcanzar es el desarrollo e implementación de un Portal Integral de Gestión de Cooperativas. Pero en una primera etapa los objetivos son menos ambiciosos. Básicamente se trata de:

- Democratizar el uso de las herramientas TIC's.
- Ofrecer a las cooperativas una herramienta más para su desarrollo y consolidación.
- Posibilitar que cada cooperativa tenga su propio espacio dentro del portal de la Secretaría.
- Realizar un aporte significativo tendiente a lograr la reducción de la burocracia.
- Conectar a las cooperativas entre sí, lo cual les abrirá un amplio espectro de posibilidades, acuerdos y proyectos conjuntos.
- Tender las bases para el armado de una gran plataforma interactiva e integral del cooperativismo misionero.
- Posibilitar un feedback permanente con las cooperativas, para conocer sus necesidades y gestionar las políticas públicas tendientes a darles solución.
- Ofrecer a la Secretaría la posibilidad de un relevamiento y un diagnóstico preciso y permanente del sector cooperativo respecto de la disponibilidad y uso de las tecnologías y herramientas de Internet.

3.2. Contenidos Primera Etapa

- PORTAL COOPERATIVO: Actualización y relanzamiento del sitio web de la Secretaría de Acción Cooperativa.
- SISTEMA: Primeros dos módulos del sistema Integral de Gestión Cooperativa.

4. Balance Social Cooperativo

Si bien las jurisdicciones provinciales no podrían determinar la obligatoriedad de la presentación del Balance Social Cooperativo, es posible recomendar y motivar su presentación a través de una Resolución Ministerial. Existe un consenso previo

entre los cooperativistas y la Secretaría de Acción Cooperativa de la Provincia, respecto de su importancia y de sus beneficios. Pero es necesario definir un sistema de implementación, gradual y accesible, desde el punto de vista económico, básicamente. Se sugiere un esquema de plan piloto, con apoyo online o a través de un software específico, con aquellas organizaciones que deseen participar.

El Balance Social transparenta la gestión y es una herramienta de gran utilidad tanto para las cooperativas como para los órganos de control y aplicación del estado. Si bien no puede ser de exigencia obligatoria (puesto que las normas nacionales que la provincia adhirió no lo exigen), sí podría ser clave para los estamentos gubernamentales u organismos financieros, a la hora de fijar beneficios, otorgar subsidios, definir créditos, etc.

5. Otras Posibles Acciones Estratégicas

- 5.1. Diseño e implantación de un **Programa de Consorcios Cooperativos** que puedan desarrollar proyectos de funcionamiento en red, de intercooperación, a fin de optimizar recursos, bajar costos y minimizar debilidades. Que contemple la integración de suministros y servicios.
- 5.2. Diseño e implantación de un Plan de **Identidad Corporativa, comunicación e Imagen** de las cooperativas misioneras.
- 5.3. Centro de Acopio e Industrialización de materia prima, que les permita a las cooperativas competir en volumen y calidad.
- 5.4. Elaboración del Plan Maestro de Agua para la Provincia de Misiones.
- 5.5. **Proyecto de financiamiento destinado a Cooperativas Agrícolas, a través del PROSAP (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales)**
Este Proyecto se halla en etapa de prefactibilidad.

ANEXO III

LOS PROYECTOS EN EJECUCIÓN

1. Congreso Regional Cooperativo Posadas 2009

El Congreso se llevará a cabo durante los días 20 y 21 de noviembre en el Centro Provincial de Convenciones y Eventos de la Ciudad de Posadas. Actualmente se está conformando el Comité Organizador, que estará integrado por representantes del Estado Provincial y de las organizaciones cooperativas.

Contenidos: conocimiento, gastronomía, arte, aprendizaje, espectáculos artísticos, intercambio, confraternidad, muestras y exposiciones.

Borrador del Programa General:

- Conferencias, paneles, talleres, presentaciones de proyectos.
- Participación de “modelos exitosos” de cooperativas tanto de Misiones, como de Paraguay y Brasil.
- Exposición y Ventas de productos y servicios de las cooperativas (con horarios para el acceso del público general)
- Gastronomía y Degustación de productos elaborados por las cooperativas.
- Espectáculos artísticos y culturales en el Centro del Conocimiento.
- Exposición de los proyectos del concurso escolar Primera Persona del Plural.
- Entrega de premios del Concurso Escolar Cooperativo.
- Presentación de las conclusiones de la Primera Fase del Proyecto Misiones Coop 2011.
- Presentación del video del Diagnóstico del Proyecto, con testimonios de los participantes de los talleres.
- Presentación de los avances del proyecto “Herramientas TICs para el Cooperativismo Misionero”
- Presentación avances del Proyecto “Programa de Educación y Capacitación en Cooperativismo”
- Cena show.

2. Concurso Escolar Cooperativo

Este proyecto se encuentra en la última fase de ejecución a partir de la modificación de las fechas del concurso en virtud de la emergencia sanitaria que obligó a suspender las clases en Misiones por más de un mes. En estos momentos las escuelas están presentando los proyectos.

3. Red Provincial de Educación Cooperativa y Coop. Escolar

La Red, coordinada desde la Dirección de Acción Cooperativa, actualmente está apoyando y acompañando a las autoridades competentes en la implementación de la Ley Nacional de Educación N° 26.206/06, Art. 90, y de la Ley Provincial N° 3872/02 y su Decreto Reglamentario N° 1634/04, por las cuales se determina la inclusión de la enseñanza del cooperativismo en los planes y programas de estudios en los establecimientos educativos públicos y privados.

ANEXO IV

PRODUCTOS QUE SURGIERON DE LA PRIMERA FASE

- Congreso Cooperativo FERICOOP 2008
 - Programa General de Conferencias, Talleres y Paneles;
 - Material gráfico de promoción: Afiches y Folletos;
 - Documento fotográfico;
 - Documento audiovisual;
 - Certificados de Participantes.

- FODA
 - Por Tipo de Cooperativa;
 - Por Federaciones de Cooperativas.

- CONCURSO ESCOLAR COOPERATIVO
 - Bases y Condiciones;
 - Declaración de interés educativo y Puntaje Docente;
 - Premios individuales y colectivos;
 - Material gráfico de promoción: Afiches;
 - Material audiovisual: Spot publicitario;
 - Blog en Internet;
 - Campaña publicitaria y de comunicación.

- DOCUMENTO DE ACCIONES PRIORIZADAS
- DOCUMENTO AUDIOVISUAL “Misiones Coop 2011”
- CONGRESO REGIONAL COOPERATIVO Posadas 2009

ANEXO V

CMAPAÑA DE COMUNICACIÓN Concurso Escolar “Primera Persona del Plural”:
Artículos Prensa Escrita

Búsqueda a través de Google, en páginas de Argentina. Es importante destacar que la denominación del Concurso es Original y no existía en la web esta marca, antes de que fuera impuesta para este Concurso.

- Resultados 1 - 10 de aproximadamente **4.950** de **concurso escolar cooperativo + primera persona del plural** (0,08 segundos)

Resultados de la búsqueda

1. [**INVITAN A PARTICIPAR EN EL CONCURSO ESCOLAR COOPERATIVO "PRIMERA ...**](#)

INVITAN A PARTICIPAR EN EL CONCURSO ESCOLAR COOPERATIVO "PRIMERA PERSONA DEL ... Consideró que el concurso “Primera Persona del Plural” permitirá “poner en ...

www.ellibertadorenlinea.com.ar/index.php?...concurso-escolar-cooperativo-qprimera-persona-del-pluralq... - [En caché](#) - [Similares](#)

2. [**Nosotros: CONCURSO PRIMERA PERSONA DEL PLURAL**](#)

26 Abr 2009 ... DENOMINACIÓN: *Concurso Escolar Cooperativo “Primera Persona del Plural”* SLOGAN O LEMA: Pensá distinto. Pensá en “nosotros” ... concursoopp.blogspot.com/.../concurso-primera-persona-del-plural.html - [En caché](#) - [Similares](#)

3. [**Antena Misiones - Portal Informativo**](#)

Concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural" ... cooperativas en el marco del el concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural" que ...

www.antenamisiones.com/?modulo=extendido... - [En caché](#) - [Similares](#)

4. [Reciben trabajos para concurso escolar cooperativo](#)

6 Sep 2009 ... Para el concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural" se recibirán proyectos hasta el 30 de septiembre inclusive ...

www.territoriodigital.com/nota.aspx?c... - [En caché](#) - [Similares](#)

5. [PDF]

[Concurso Primera Persona del Plural](#)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Vista](#)

Concurso Primera Persona del Plural viernes, 22 de mayo de 2009 ...

Denominación Concurso Escolar Cooperativo “Primera Persona del Plural” ...

www.mcy.e.misiones.gov.ar/index2.php?option=com...do... - [Similares](#)

6. [Acción Cooperativa y Educación lanzaron el concurso escolar ...](#)

13 Ago 2009 ... Título: Acción Cooperativa y Educación lanzaron el concurso escolar "Primera Persona del Plural". Comentarios ...

www.misionesonline.net/paginas/detalle2.php?... - [En caché](#) - [Similares](#)

7. [Invitan a participar en el concurso escolar cooperativo "Primera ...](#)

Invitan a participar en el concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural". Alumnos de las escuelas de nivel medio y secundario de la Provincia ...

noticiasdelacalle.com.ar/ampliar.php?id=14527 - [En caché](#) - [Similares](#)

8. [Línea Capital | Concurso escolar posterga entrega de proyectos](#)

8 Jul 2009 ... El concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural" es una propuesta para generar acciones que fomenten la conformación de nuevas ...

www.lineacapital.com.ar/?noticia=44578 - [En caché](#) - [Similares](#)

9. [Sitio Cooperativo](#)

13 Ago 2009 ... Concurso escolar para promover los valores cooperativos ... destinado a estudiantes secundarios denominado "Primera Persona del Plural", ...

www.sitiocooperativo.com.ar/notas.asp?idNota... - [En caché](#) - [Similares](#)

Resultados 1 - 10 de aproximadamente **2.910** de **SECRETARIA DE ACCION COOPERATIVA + concurso escolar cooperativo + primera persona del plural**.

(0,24 segundos)

Resultados de la búsqueda

1. [Nosotros: CONCURSO PRIMERA PERSONA DEL PLURAL](#)

26 Abr 2009 ... DENOMINACIÓN: Concurso Escolar Cooperativo "Primera Persona del Plural" ... Mesa de Entradas de la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, ...

concursoopp.blogspot.com/.../concurso-primera-persona-del-plural.html - [En caché](#) - [Similares](#)

2. [Nosotros](#)

DENOMINACIÓN: Concurso Escolar Cooperativo "Primera Persona del Plural" ... deberán presentarse en Mesa de Entradas de la Secretaría de Acción Cooperativa, ...

concursoopp.blogspot.com/feeds/posts/default - [En caché](#) - [Similares](#)

[Mostrar más resultados de concursoopp.blogspot.com](http://concursoopp.blogspot.com)

3. [**INVITAN A PARTICIPAR EN EL CONCURSO ESCOLAR COOPERATIVO "PRIMERA ..."**](#)

Consideró que el concurso "Primera Persona del Plural" permitirá "poner en ... presentarse en la mesa de Entrada de la Secretaría de Acción Cooperativa ... www.ellibertadorenlinea.com.ar/index.php?...concurso-escolar-cooperativo-qprimera-persona-del-pluralq... - [En caché](#) - [Similares](#)

4. [**Antena Misiones - Portal Informativo**](#)

Concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural" ... cooperativo "Primera Persona del Plural" que organiza la Secretaría de Acción Cooperativa, ... www.antenamisiones.com/?modulo=extendido... - [En caché](#) - [Similares](#)

5. [**Acción Cooperativa y Educación lanzaron el concurso escolar ...**](#)

13 Ago 2009 ... Título: *Acción Cooperativa y Educación lanzaron el concurso escolar "Primera Persona del Plural" ... en la sede de la Secretaría de Acción Cooperativa de la provincia, ... El ministro de Acción Cooperativa, destacó que la idea de la ... que es el trabajo cooperativo como herramienta de crecimiento*". ... www.misionesonline.net/paginas/detalle2.php?... - [En caché](#) - [Similares](#)

6. [PDF]

[**Concurso Primera Persona del Plural**](#)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Vista](#)
22 May 2009 ... Denominación *Concurso Escolar Cooperativo “Primera Persona del ... Entradas de la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e ...* www.mcye.misiones.gov.ar/index2.php?option=com...do... - [Similares](#)

7. [**Reciben trabajos para concurso escolar cooperativo**](#)

6 Sep 2009 ... Para el *concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural"* ... *Persona del Plural* que organiza la *Secretaría de Acción Cooperativa*, ...

www.territorioidigital.com/nota.aspx?c... - [En caché](#) - [Similares](#)

8. [Sitio Cooperativo](#)

13 Ago 2009 ... *Concurso escolar* para promover los valores *cooperativos* ... La *Secretaría de Acción Cooperativa* de la provincia, presentó las bases del ... destinado a estudiantes secundarios denominado "*Primera Persona del Plural*", ...

www.sitiocooperativo.com.ar/notas.asp?idNota... - [En caché](#) - [Similares](#)

9. [Línea Capital | Concurso escolar posterga entrega de proyectos](#)

8 Jul 2009 ... El *concurso escolar cooperativo "Primera Persona del Plural"* es una ... de Entrada de la *Secretaría de Acción Cooperativa* en Avenida Mitre ...

www.lineacapital.com.ar/?noticia=44578 - [En caché](#) - [Similares](#)

10. [Prorrogan entrega de trabajos de concurso "Pensá distinto, pensá ...](#)

15 Ago 2009 ... El *concurso escolar cooperativo "Primera persona del plural"* ... en Mesa de Entrada de la *Secretaría de Acción Cooperativa* ubicada en ...

elterritorio.com.ar/nota.aspx?c... - [En caché](#) - [Similares](#)

ANEXO VI

Vídeo “Misiones Coop 2011” (Primera Parte)

ANEXO VII

Modelo Afiche Congreso Cooperativo Posadas 2009



CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES



Plan Estratégico de Desarrollo
del Cooperativismo Provincial

+ cooperación
=
+ desarrollo

CONGRESO REGIONAL COPERATIVO

20 y 21 de noviembre de 2009

**Centro Provincial de Convenciones y Eventos
de la Ciudad de Posadas**

Conocimiento,
capacitación e intercambio de experiencias;
espectáculos artísticos y exposiciones...
Cooperación y Desarrollo

Ruta 12, acceso Aeropuerto Posadas, Misiones, Argentina

ANEXO VIII: Fotografías





