



Plan Estratégico del Consejo Nacional de Cooperativas 2012-2016



conacoop

Créditos

Directorio del CONACOOB
Secretaría Ejecutiva del CONACOOB
Comisión coordinadora del Plan
Personal del CONACOOB

ASESORÍA Y COORDINACIÓN
José Ángel Castro Granados
Miguel Céspedes Araya
Escuela de Planificación y Promoción Social,
Universidad Nacional de Costa Rica

Índice

Presentación	03
Introducción	04
Proceso metodológico de la formulación del PE-2012-2016 CONACOOOP	05
Marco filosófico y estratégico	07
Diagnóstico organizacional	10
Ejes estratégicos	13
Vinculación de la estrategia con el resto del movimiento	22
Operativización del Plan	23
Seguimiento y evaluación del Plan	25

A través de los años, el Consejo Nacional de Cooperativas ha realizado un gran esfuerzo para consolidar un movimiento nutrido por la solidaridad. La conciencia real de los cooperativistas en aportar al crecimiento y desarrollo de este país, día a día se confirma con la participación de las empresas cooperativas eficientes, que mantienen un alto componente tecnológico en todos los sectores de la economía nacional. Asimismo, lo demuestran sus líderes, quienes con tesonero esfuerzo garantizan el bienestar de los y las cooperativistas; por supuesto, de la población costarricense en general.

Hoy, los cooperativistas nos hemos propuesto que este sea un Movimiento retador, el cual encare los desafíos del futuro, por medio del cumplimiento de altos estándares de calidad, innovación, y competitividad, sobre un escenario donde se conjugan voluntades políticas e institucionales, con entes cooperativos y no cooperativos. El norte es el desarrollo y el crecimiento de sus cooperativas.

CONACOOOP ha implementado un proceso de pensamiento estratégico, justamente, en ese escenario, donde se trabaja uniendo esfuerzos para el logro de los objetivos expuestos en el párrafo anterior. Es así como esta institución, dirige y orienta las acciones y políticas necesarias que garantizarán no solo la continuidad de este movimiento, sino su fortalecimiento.

Como fruto de este proceso, se ha elaborado el Plan Estratégico del CONACOOOP 2012-2016, que reúne los aportes de la dirigencia cooperativa nacional, el personal técnico del CONACOOOP junto con los asesores y técnicos de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional.

Este esfuerzo se plasma en el presente documento. Aquí se expone el resultado de un análisis completo sobre el papel del CONACOOOP en el paisaje de la economía nacional, aparejado al motivo de su creación como ente que representa y defiende el Movimiento Cooperativo. Todo dentro de un escenario táctico de articulación y alineamiento de funciones y acciones con las organizaciones cooperativas y no cooperativas que interactúan en contexto.

El Plan Estratégico 2012-2016 muestra una visión y una misión, las cuales dirigen al Movimiento Cooperativo hacia un crecimiento constante, para desarrollar una economía social con rostro solidario e impacte en la sociedad costarricense, con el fin de la distribución de la riqueza social sea más justa y equitativa.



Jesús Villalobos Gamboa
Presidente

Presentación

Desde su fundación en 1973, el Consejo Nacional de Cooperativas ha afrontado grandes luchas en pro del Movimiento Cooperativo y de todas y todos los ciudadanos que lo conforman.

Este arduo trabajo lo reconoce el costarricense, quien deposita su confianza en la seguridad que le brinda el participar activamente en el movimiento y lo demuestra al dar su adhesión a las cooperativas, vértices centrales de la única opción existente para la búsqueda de una mejor calidad de vida, justa y equitativa para sus miembros.

Dentro del marco de ayuda mutua, solidaridad y trabajo en equipo, buscamos incesantemente el crecimiento y el fortalecimiento de este Movimiento Cooperativo, seguros de que durante el proceso de pensamiento estratégico iniciado este año, podamos -sin lugar a dudas-, lograr estos objetivos.

El revisar y adecuar exhaustivamente la Visión y la Misión del CONACOOOP, dentro del contexto de la actual economía costarricense, así como, un remozamiento de la estrategia organizativa, para reorientar y modificar el abordaje de acciones, de acuerdo con prioridades y necesidades del entorno dinámico, generó como resultado el diseño de una estrategia de crecimiento y desarrollo, basado en objetivos de largo alcance, durante los próximos cinco años.

Ante todo, debo decir que este pensamiento estratégico se ha desarrollado en un marco de diálogo, análisis y reflexión entre los diferentes organismos cooperativos, donde participaron líderes de los diferentes sectores cooperativos, con el único propósito de articular y alinear los papeles de cada uno de los componentes del Movimiento Cooperativo, hacia el logro de una sociedad más justa y equitativa, hacia una economía social.



Prof. Rigoberto Sánchez
Secretario Ejecutivo

I. Introducción

El Plan Estratégico del Consejo Nacional de Cooperativas 2012-2016 permitirá que las diferentes dependencias del CONACCOOP y del Movimiento Cooperativo articulen sus esfuerzos y sus recursos hacia propósitos comunes.

De acuerdo con su filosofía, CONACCOOP ha plasmado estrategias encaminadas a coordinar y articular acciones entre los componentes del cooperativismo costarricense. Una de las labores que se potencian es, por supuesto, la cooperación y el trabajo en red, bajo una perspectiva compartida; donde se procure causar un mayor impacto en sus asociados, en el sector de económica social y el entorno.

A través de procesos metodológicos altamente participativos e investigativos, se ha construido una estrategia que representa una síntesis de las principales ideas y propuestas sobre las cuales el Movimiento Cooperativo costarricense ha reflexionado en los últimos años; con el fin asegurar su viabilidad, han sido contextualizadas al entorno institucional y sus capacidades internas.

No obstante, se consideran factores críticos de éxito para la implementación de esta estrategia: el compromiso con una visión compartida por parte de todos los componentes del Movimiento, la concertación de voluntad política-institucional en los entes cooperativos y el alineamiento estratégico y operativo entre todos los planes institucionales, que permitan consolidar al Movimiento como un actor estratégico en el sector de economía social.

II. Proceso metodológico de la formulación del PE-2012-2016 CONACOOOP

La Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica dirigió y asesoró el proceso metodológico de la formulación del Plan. Esta escuela cuenta con más de treinta años de experiencia y reconocimiento internacional en temas de desarrollo social, economía y empresas.

La propuesta consistió en la coordinación y la ejecución de procesos participativos, por medio de instrumentos y metodologías adecuadas se logró el empoderamiento y el fortalecimiento de las capacidades de análisis del personal del CONACOOOP, con el fin de que formulara e implementara su propia estrategia institucional y, asimismo, construyera una visión compartida que integre y dirija todos sus recursos hacia el logro de los objetivos fijados.

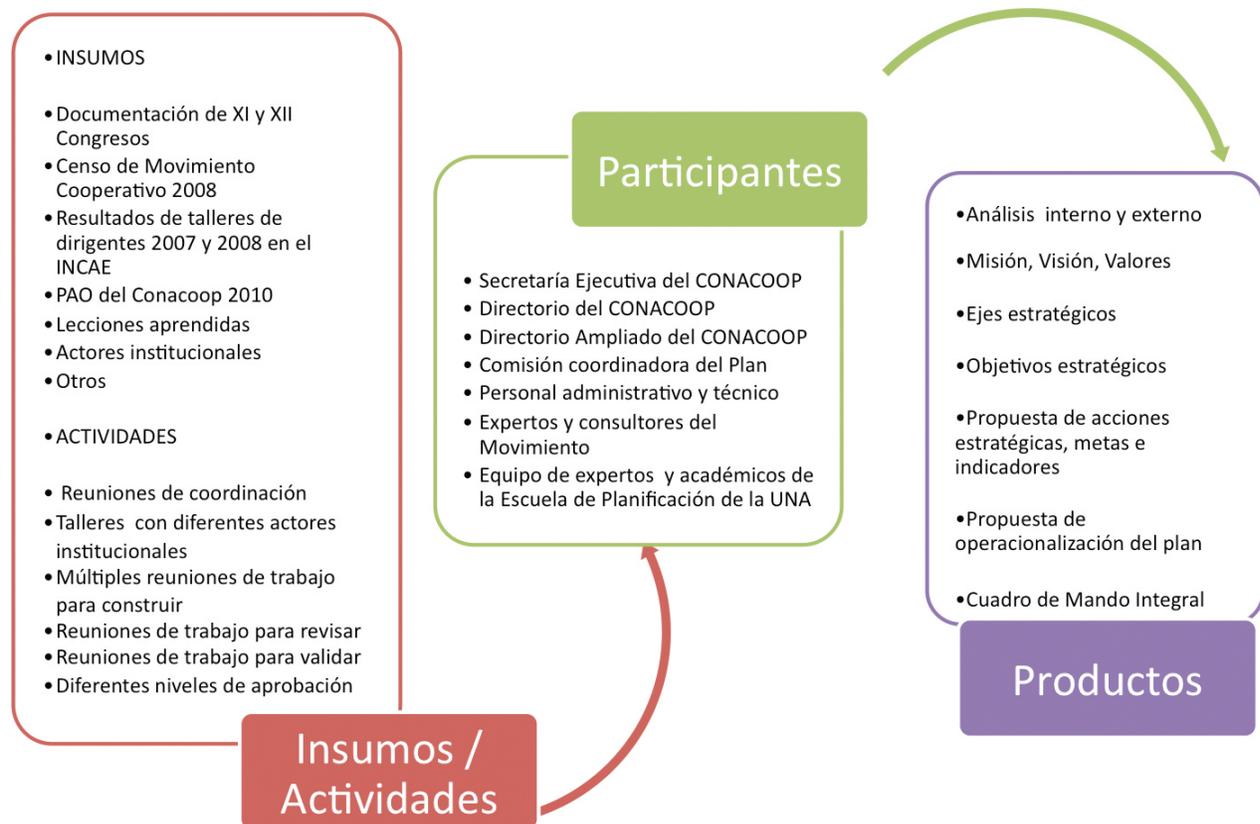
El objetivo general propuesto en el proceso fue el lograr la construcción de un plan estratégico integral, retador, motivador y viable para el CONACOOOP, con el compromiso y la participación de los actores involucrados; así como el fortalecimiento de las capacidades de personal, elemento clave para liderar e implementar la estrategia.

Para el logro de este objetivo se plantearon tres objetivos específicos:

- 1- Fortalecer las capacidades de la organización para la construcción de una visión compartida y el alineamiento estratégico.
- 2- Realizar un diagnóstico organizacional a partir de los documentos existentes, actividades realizadas, fuentes secundarias y la elaboración de un análisis FODA con sus respectivas validaciones matemáticas.
- 3- Construir una visión compartida y un nuevo plan estratégico para el CONACOOOP, con participación de los actores involucrados y a partir de las lecciones aprendidas y del diagnóstico institucional.

A continuación se presenta una figura que resume el proceso de formulación del Plan:

Figura 1: Proceso de Formulación del PE-2012-2016 CONACOOOP



III. Marco filosófico y estratégico

De acuerdo con el marco normativo, el Consejo Nacional de Cooperativas ha plasmado en su Misión, una declaratoria duradera de su propósito y razón de ser. Esta será la que oriente la toma de decisiones, motive la participación, integración y compromiso de sus involucrados y guíe los estándares de conducta esperados de los colaboradores.

Por su parte, la Visión declarada representa la posición futura o imagen de éxito que se ha construido con las aspiraciones y la participación de los involucrados del CONACOOOP.

3.1. Misión

Representar, defender, normar, direccionar e impulsar políticas al Movimiento Cooperativo costarricense, para generar y distribuir riqueza de manera justa y equitativa

3.2. Visión

Ser el organismo del Movimiento Cooperativo costarricense que impulse el modelo de economía social, a través de lineamientos, políticas y valores cooperativos, mejorando la calidad de vida de la población, con estándares de alta competitividad empresarial y productividad sostenible, en armonía con el medio ambiente

3.3. Principios y Valores Institucionales

Los principios y los valores son declaraciones de las creencias, normas de comportamiento o ideales que guían la forma en la cual una organización piensa, actúa y responde ante las situaciones.

En este sentido, la Declaración de Identidad acordada en Manchester define un conjunto de siete principios cooperativos fundamentales:

Figura 2: Principios Institucionales



2.4 Valores Institucionales

Figura 3: Valores Institucionales



IV. Diagnóstico organizacional

Esta etapa del proceso se ha asumido con gran compromiso, objetividad y reflexión, entendiendo que “según el diagnóstico, así será el tratamiento necesario”. Este apartado sintetiza los principales factores internos y externos, los cuales tienen o podrían tener incidencia en el logro de la visión y los objetivos establecidos.

Entre las actividades más relevantes desarrolladas con este propósito se pueden mencionar: exhaustiva revisión documental de los productos resultantes del XII Congreso y otros anteriores, el Censo del Movimiento Cooperativo 2008, resultados de talleres de dirigentes para cooperativistas 2007 y 2008 del INCAE, Leyes, Reglamentos y normativa del Movimiento Cooperativo, PAO del CONACOOOP 2010 y 2011, entre otros.

Por otro lado, se realizaron múltiples actividades tipo talleres o reuniones de trabajo con diferentes actores institucionales, quienes fueron seleccionados por su experiencia y conocimiento de la organización.

Por último, es importante mencionar que el equipo de asesores y académicos de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional, desarrolló diversas sesiones de trabajo de revisión y reflexión académica, las cuales permitieron comprender, sistematizar y plasmar los elementos que se presentan a continuación.

4.1. Análisis FODA

Metodológicamente, al FODA tradicional se le ha aplicado una valoración matemática que facilita priorizar y definir conclusiones. A través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, se valora la capacidad organizacional para enfrentar el ambiente y cumplir el logro de la misión institucional y la sobrevivencia organizacional.

Fueron desarrolladas la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual -al sumar los productos obtenidos-, se debe comparar con el valor medio (2,5) y analizar los resultados.

En el caso de los factores externos, cuanto más cercano a cuatro sea el valor final, existe mayor proclividad del ambiente para el logro de la misión organizacional y propiciar la sobrevivencia institucional; si es muy cercano al valor medio, se está inmerso en un ambiente neutro y cuanto más cercano a uno, el ambiente resulta más crítico.

En la evaluación de factores internos, por otro lado, cuanto más cercano a cuatro el valor final, mayor capacidad institucional para el logro de la misión organizacional y propiciar la sobrevivencia; si es muy cercano al valor medio, las debilidades neutralizan a las fortalezas y cuanto más cercano a uno, más crítica resulta la capacidad organizacional.

4.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El análisis de factores externos ha permitido concluir que se da un ambiente externo ligeramente restrictivo para el logro de los objetivos institucionales.

Los valores ponderados de oportunidades y amenazas están por debajo del promedio (2,46), por lo tanto, revelan una posición muy balanceada del ambiente externo. Aunque se generan oportunidades, éstas son superadas levemente por las amenazas.

Sin embargo y pese a lo anterior, hay que mencionar que el total de peso porcentual de las oportunidades es mayor (1.75) que las amenazas (0.71), lo cual indica que la ocurrencia de algunas de las oportunidades puede impactar muy positivamente a la organización y transformar los escenarios actuales.

Aunque por definición, las amenazas y las oportunidades son externas a la organización y por eso, no se tienen el control sobre ellas, lo cierto es que en este caso la organización tiene gran influencia en algunas variables; por lo cual las estrategias deben ser agresivas hacia ellas.

Entre los factores positivos u oportunidades de mayor incidencia, se encuentra el marco jurídico, la representación existente en diversas instituciones, el impacto social y económico que el Movimiento genera en el país, el Plan de Gobierno actual, entre otros. Por otro lado, las amenazas más valoradas son: no existe una visión compartida entre los diferentes representantes del Movimiento en las instituciones, falta de competitividad en las estructuras cooperativas ante un entorno cada vez más agresivo, las acciones del Movimiento Cooperativo han dado mayor énfasis a la creación que al fortalecimiento de las cooperativas existentes.

4.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En cuanto a los factores internos, se determina que se desarrolla un ambiente interno el cual restringe el logro de los objetivos. Los valores ponderados de Fortalezas y Debilidades están por debajo del promedio de 2,5, por lo que revelan una posición relativamente débil al interior de la organización.

A pesar de las fortalezas, los factores limitantes las superan. Es así como la organización tendrá dificultades para aprovechar las oportunidades que se le presenten y enfrentar las amenazas. Sin embargo, el total de peso porcentual de las fortalezas es mayor (1.13) que las debilidades (0.88), esto indica que la organización tiene «material» para ir revirtiendo esta condición.

Los factores negativos de mayor incidencia son: en algunos momentos, la toma de decisiones no es oportuna, la rendición de cuentas no está llegando adecuadamente a los interesados, no se tiene con una base de datos adecuada y actualizada por sector y cooperativas, con la información relevante.

Por último, las fortalezas más valoradas son: se cuenta con ingresos respaldados por ley, personal identificado con la institución, los diferentes sectores dentro del Plenario del CONACOOOP están representados y una doctrina cooperativa que brinda cohesión y guía para todos los asociados.

V. Ejes estratégicos

Uno de los principales retos de la presente estrategia, es trascender la planificación de corto y mediano plazo, con la cual se ha trabajado al interno del CONACOOOP y es reflejo de la ausencia de una visión compartida de largo plazo en el Movimiento.

Tradicionalmente, la planificación institucional ha reaccionado a las coyunturas y los lineamientos emanados de los congresos, lo cual es correcto, pero insuficiente para producir las transformaciones profundas y estructurales requeridas para implementar con éxito razonable las iniciativas generadas y propuestas.

No solo se pretenden aumentar las capacidades institucionales para cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Congreso, como máximo órgano deliberativo del Movimiento, se aspira también a ofrecer la guía necesaria para provocar sinergias, esfuerzos y recursos en torno a su visión de impulsar el modelo de economía social y mejorar la calidad de vida de sus asociados y la población.

De acuerdo con el marco legal, filosófico y estratégico que encierra en su declaración de misión y visión, se han establecido cuatro ejes estratégicos comunes a todo el Movimiento y un quinto eje de fortalecimiento institucional, muy propio del ambiente interno del CONACOOOP.

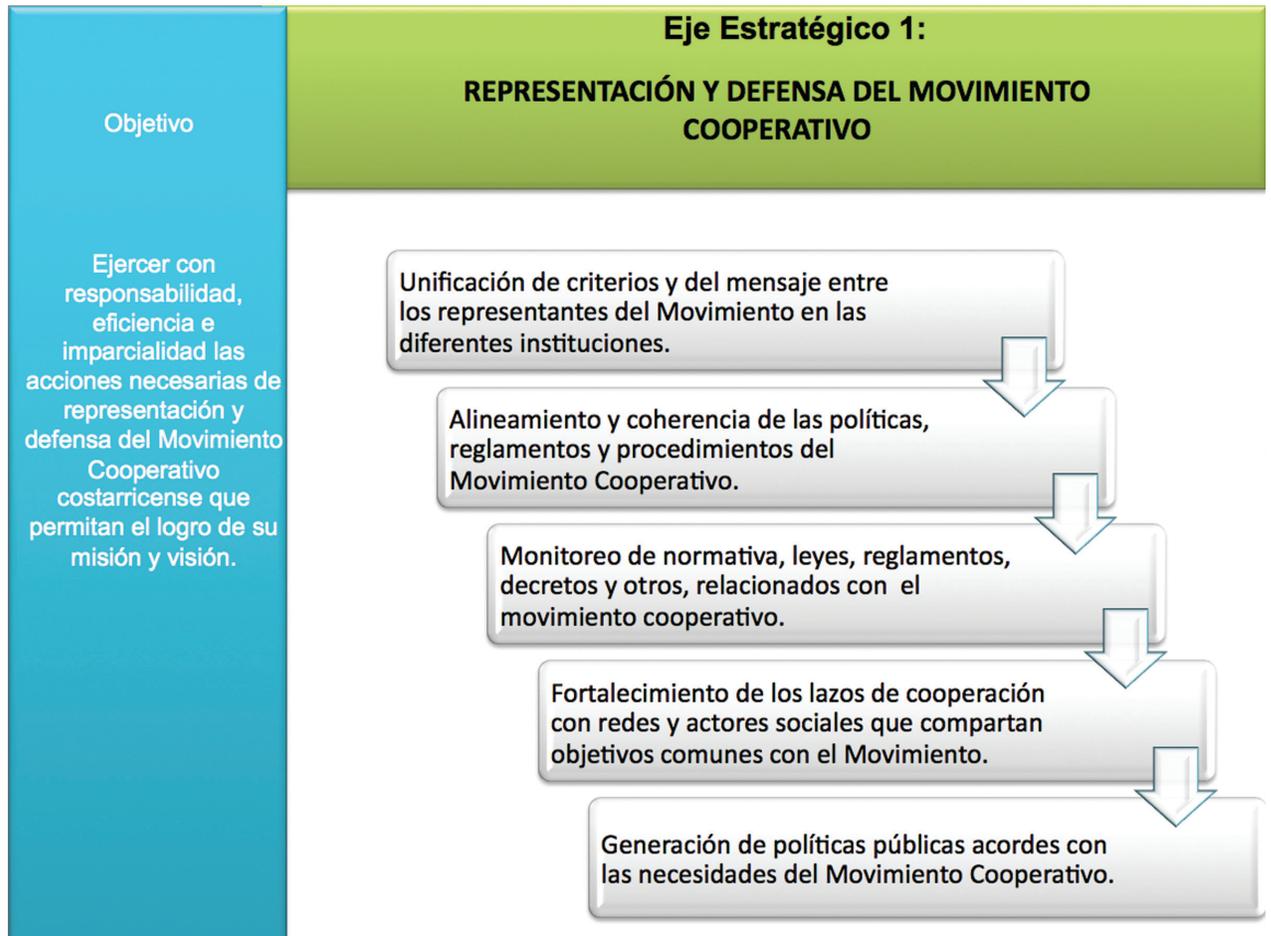
En estos ejes se involucran todos los sectores cooperativos y todos niveles de población que tiene la base cooperativa, a saber: cooperativistas adultos y adultadas, mujer, juventud, niñez, población en riesgo social.

A continuación se presentan cada uno de los ejes estratégico y su respectivo objetivo:

Figura 3: Ejes y Objetivos Estratégicos

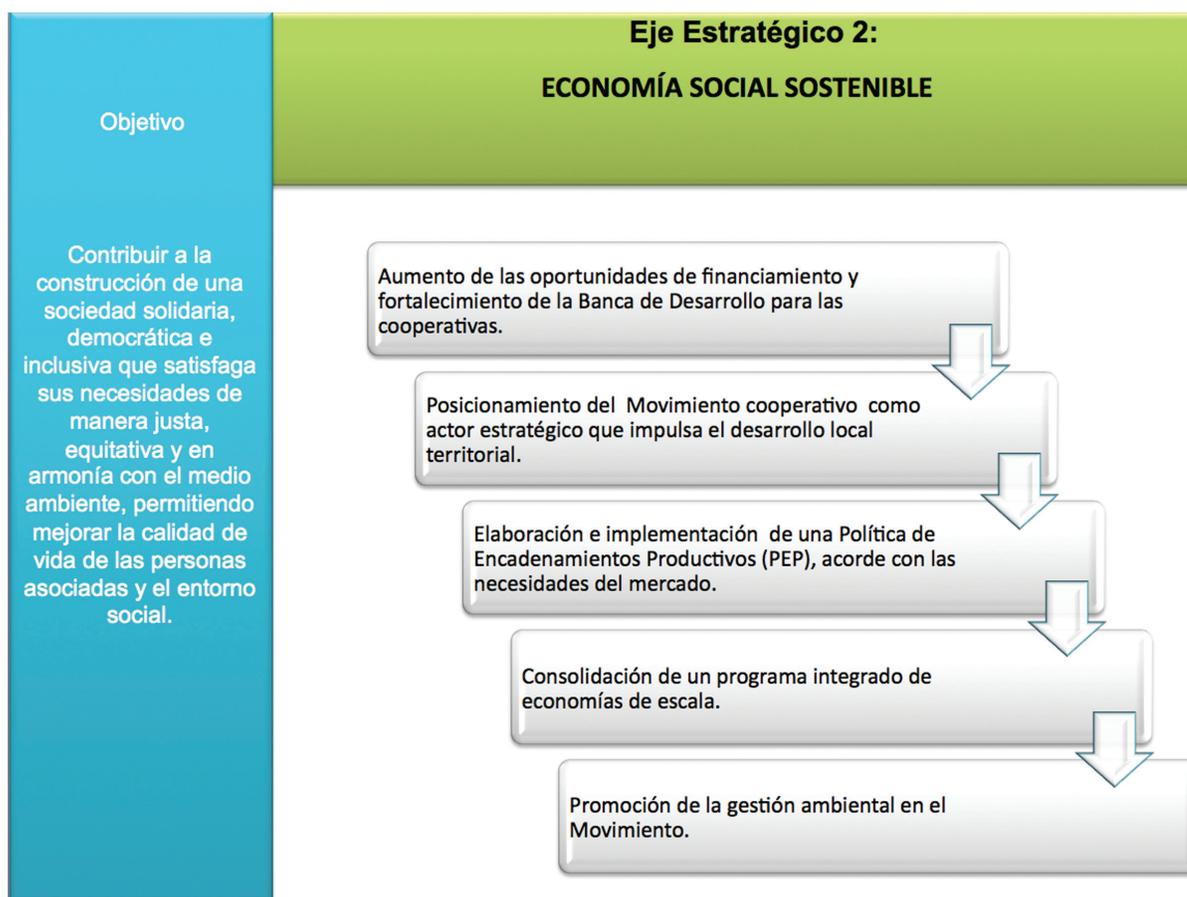


Figura 4: Eje Estratégico número 1



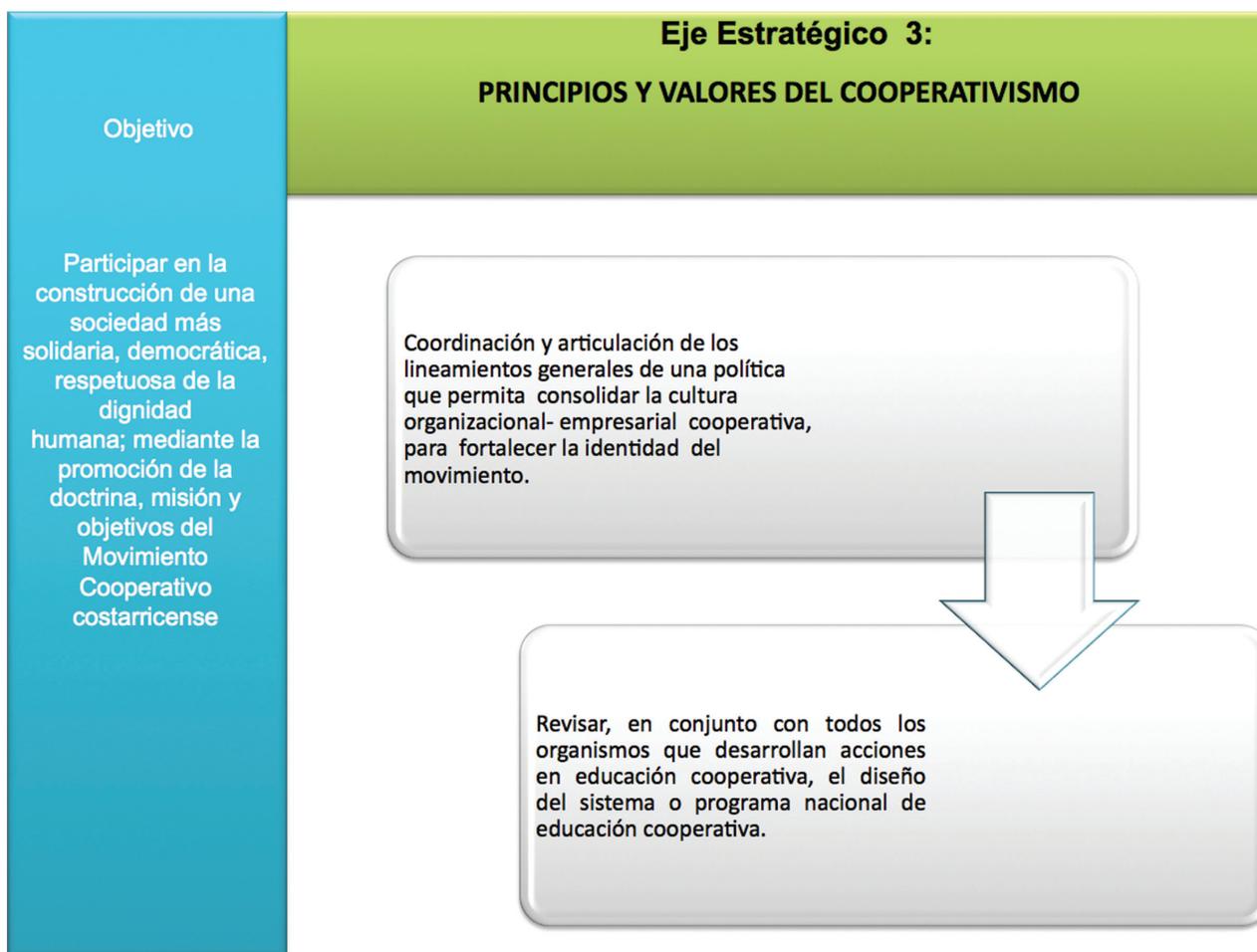
Este eje emana directamente de la Ley de Asociaciones Cooperativas 4179 y representa la función del CONACOOB por excelencia. Sin embargo, propone un enfoque más proactivo ante el entorno que puede favorecer o limitar los objetivos establecidos.

Figura 5: Eje Estratégico número 2



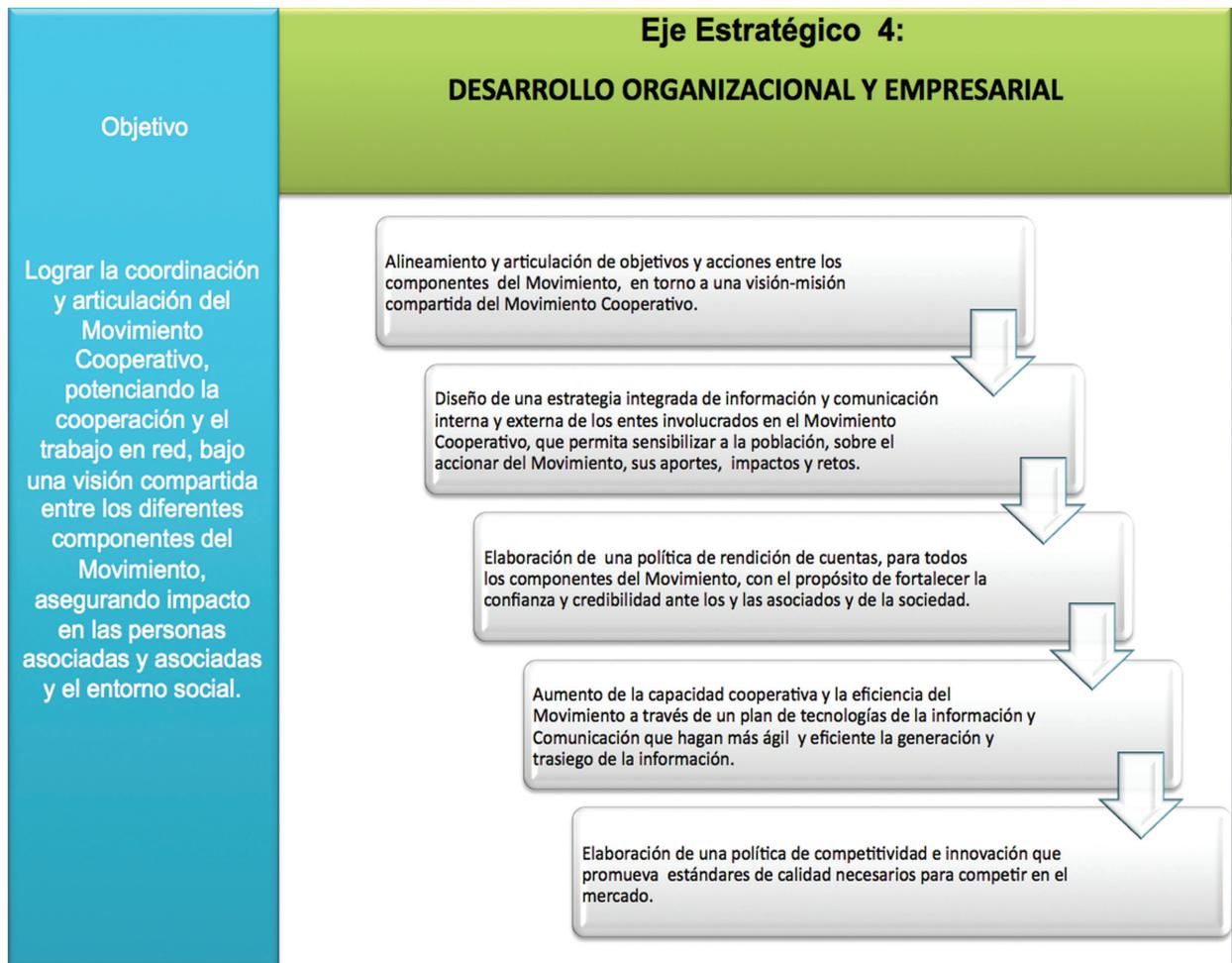
El segundo eje es fundamental para que el Movimiento Cooperativo se convierta en la punta de lanza de la economía social en el país; de esta manera se debe comprender la importancia de la articulación, coordinación y compromiso de todos los organismos del Movimiento, para que mejore la calidad de vida de los asociados y la sociedad en general.

Figura 6: Eje Estratégico número 3



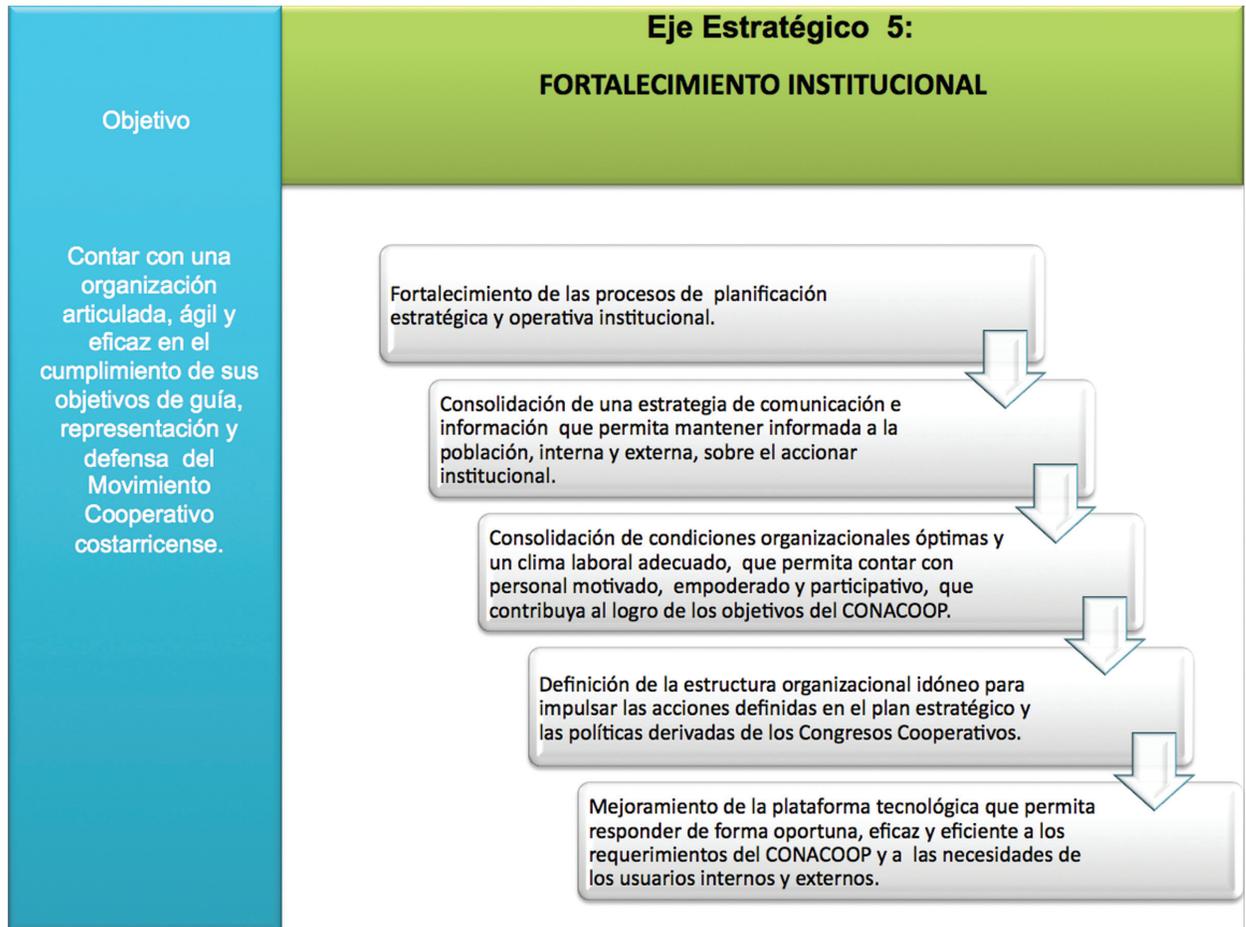
El tercer eje resulta vital dentro del proceso, por cuanto es muy necesario el cambio en la cultura organizacional y los programas de educación cooperativa, de tal suerte que se debe insertar una filosofía empresarial muy ligada con la calidad e innovación; así como fortalecer la identidad, los principios y los valores de los asociados de las cooperativas y la dirigencia, de esta manera se permitirá diferenciar este movimiento de los demás.

Figura 7: Eje Estratégico número 4



Para lograr la implementación de las acciones planteadas en este eje, debe existir un compromiso por parte de los diferentes organismos del Movimiento, para trabajar en forma articulada, coordinada y sistemática; de igual forma la importancia del papel que debe cumplir cada uno de ellos. Todo en función del logro de objetivos comunes. Es importante que los resultados de las diferentes acciones por realizar, se comuniquen de forma estandarizada y lenguaje común, buscando el fortalecimiento de la imagen e identidad cooperativa como un todo.

Figura 8: Eje Estratégico número 5



El quinto y último eje está muy ligado al quehacer del CONACOOOP y para responder al rol que debe cumplir, necesariamente debe ajustar su estructura orgánica y funcional, según lo planteado en el presente plan estratégico y a las políticas o acuerdos que se aprueben en los Congresos Cooperativos, con miras a fortalecer el Movimiento Cooperativo nacional.

Para comprender de manera integral la estrategia, se ha elaborado una figura que permite observar la desagregación por niveles del planeamiento; se parte de la misión y visión, los ejes estratégicos y las acciones.

Se parte que los ejes no representan estructuras orgánicas; no obstante, se debe tener claro que cada uno de ellos no es de exclusividad de ninguna dependencia o institución y, por el contrario, cada parte de la organización y cada componente del movimiento puede y debe participar activamente en correspondencia a su papel.

Los ejes pueden verse como procesos sustantivos del Movimiento y bajo el concepto de Cadena de Valor, cada parte participa en determinado momento, agregando valor al proceso y asegurando el resultado esperado.

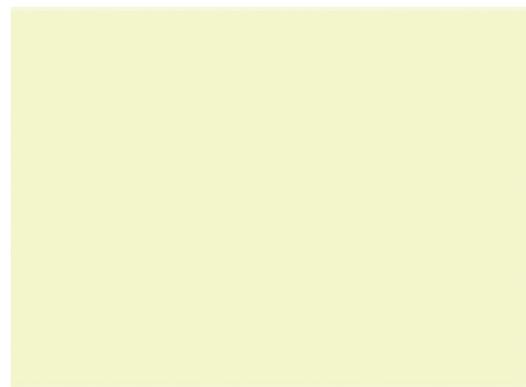
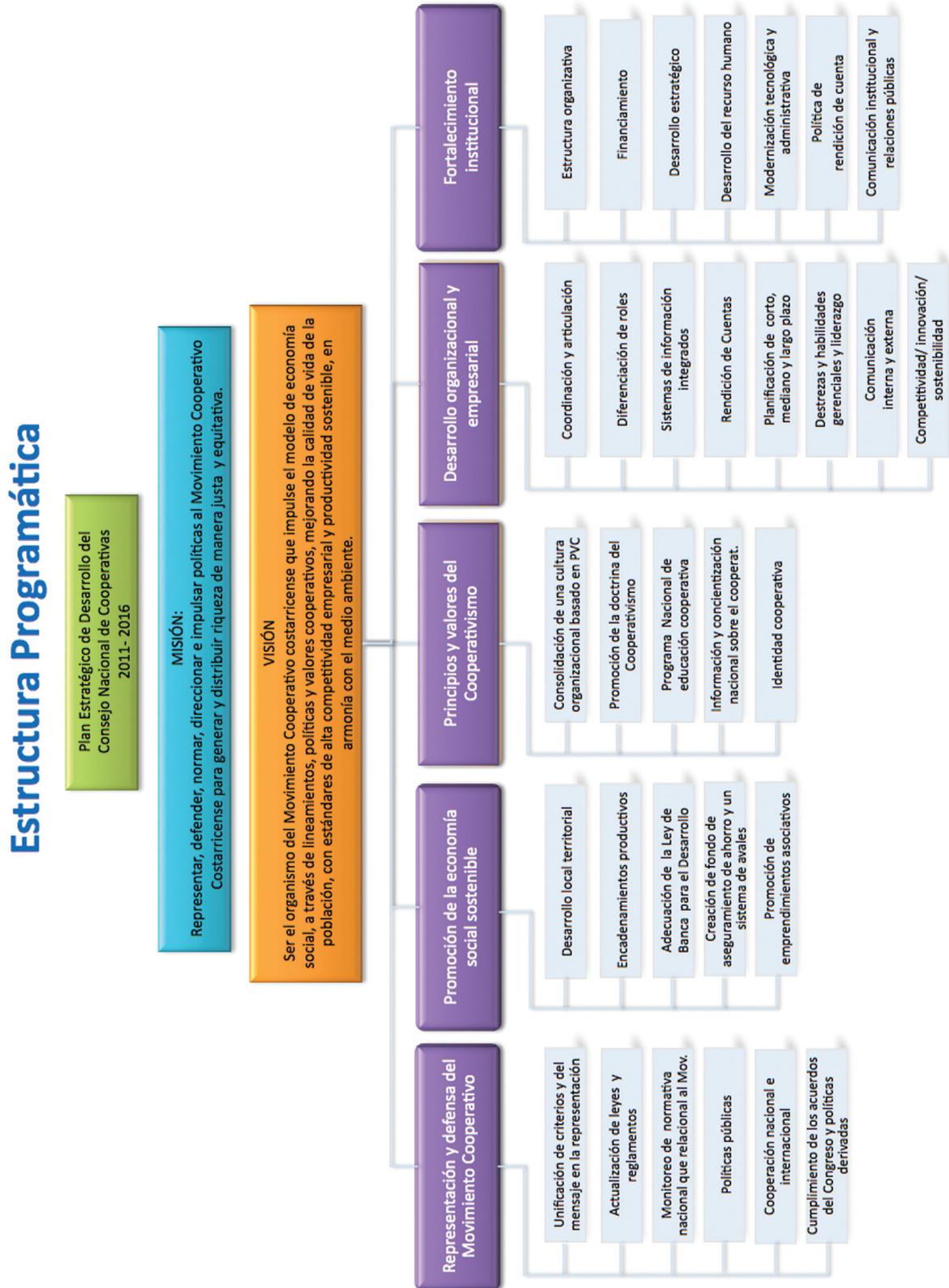


Figura 9: Estructura General del Plan



VI. Vinculación de la estrategia con el resto del movimiento

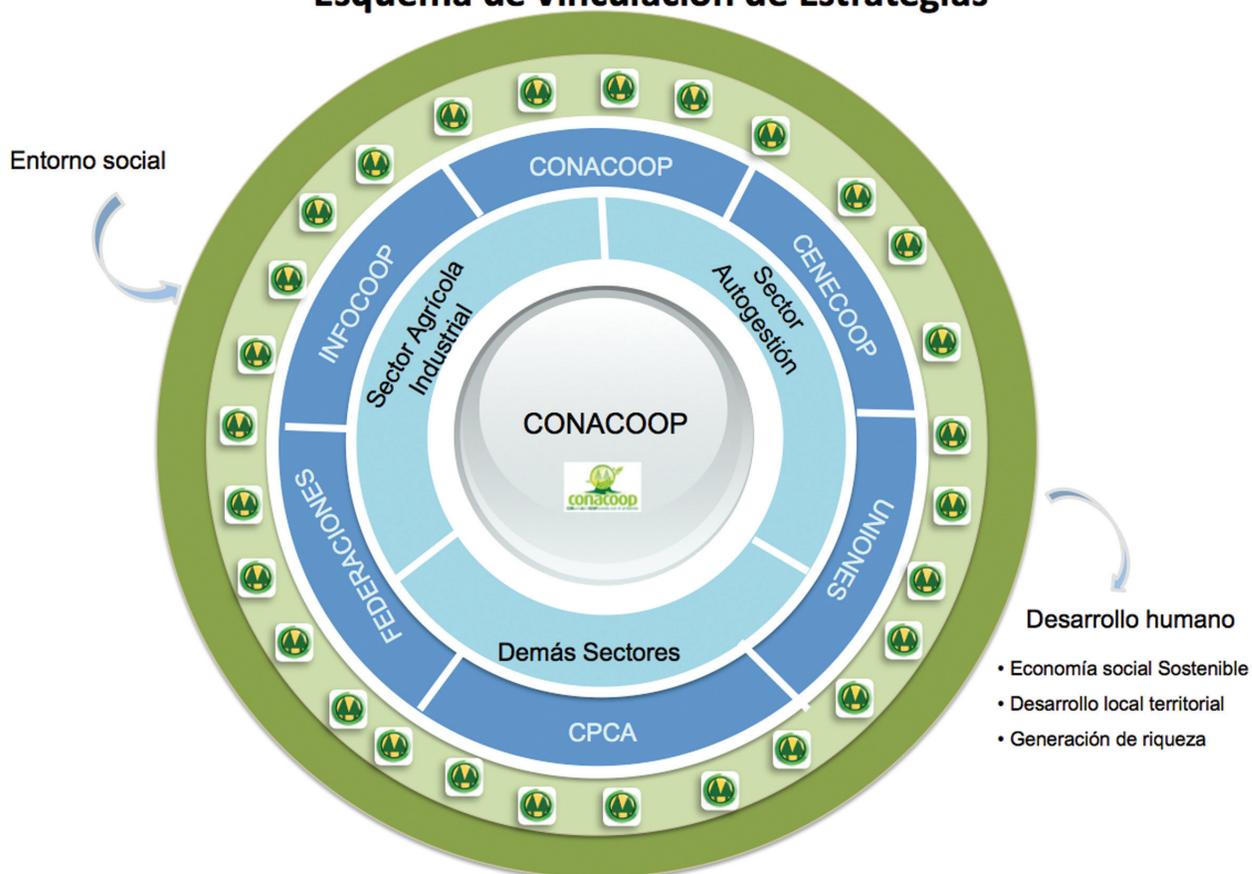
Como organización responsable de representar al Movimiento Cooperativo y generar políticas y lineamientos, CONACOOOP asume que muchas de las acciones planteadas en esta estrategia serán de ejecución de las instituciones representadas, por lo cual la coordinación y el alineamiento estratégico y operativo será un aspecto crítico. Aunque parezca simple, esta relación en torno a objetivos comunes supone superar aspectos políticos, normativos y técnicos que requiere de un proceso cuidadoso y mucho compromiso.

Sin embargo, el solo hecho de vincular estrategias no asegura el éxito, por lo tanto el seguimiento, el ajuste a los planes y la evaluación de los resultados deben ser asumidos con rigurosidad.

La siguiente figura muestra la relación entre los diferentes componentes del movimiento y los resultados esperados en el entorno.

Figura 10: Estructura General del Plan

Esquema de vinculación de Estrategias



VII. Operativización del Plan

La mayor parte de las organizaciones cuentan con un plan estratégico. Contar con ello es un paso fundamental para trascender de una realidad a un futuro organizacional deseado. No obstante, el solo hecho de contar con uno, no es garantía de su ejecución. Según estudios realizados en el contexto internacional, solo la tercera parte de las empresas que han formulado un plan estratégico logran resultados significativos en su implementación.

El presente plan sugiere grandes retos para su ejecución. Se requiere de un gran esfuerzo de coordinación y voluntad política entre las distintas instituciones involucradas. Sin embargo, de lograrse lo anterior, los beneficios individuales y de todo el Movimiento serían extraordinarios.

Estos beneficios no han sido concebidos únicamente para los asociados y sus familias, sino que al fortalecer las capacidades institucionales para el logro de sus objetivos, el país se verá beneficiado entorno a productos esperados que trascienden al Movimiento; tales como; la generación de riqueza y su distribución de manera justa y equitativa -a través de un modelo de economía social, la promoción de principios y valores, el desarrollo local territorial, entre otros.

La implementación de esta estrategia debe verse como un proceso gradual y de largo plazo. Las expectativas desmesuradas en cuanto a los resultados inmediatos, pueden traer consigo desmotivación y una actitud adversa ante el plan.

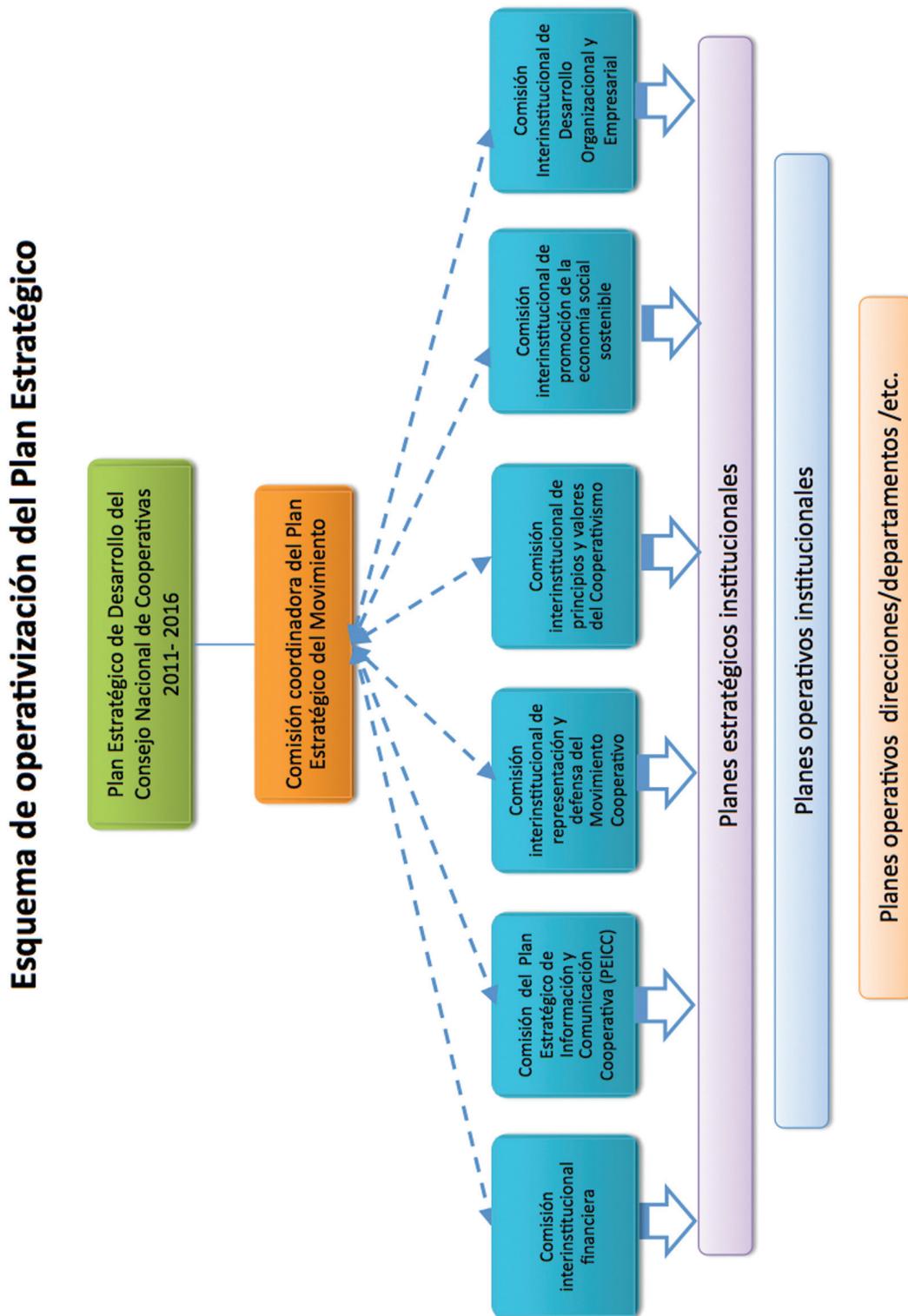
Para asegurar el proceso de implementación de forma gradual, coherente e integral, se ha ideado una estrategia para implementarlo; en donde la participación de los actores políticos, administrativos y técnicos-operativos de las distintas instituciones participantes será un factor clave.

En primera instancia, se propone la conformación de una comisión de alto nivel, integrada por representantes de las instituciones. Esta comisión estaría coordinada por miembros del Directorio y acompañada de técnicos idóneos para apoyar su función. El propósito de esta comisión sería la de coordinar la implementación y seguimiento global del Plan Estratégico del CONACOOOP.

Adicionalmente, se estarían conformando otras comisiones más especializadas en cada uno de los ejes estratégicos, las cuales se encargarán de coordinar el proceso de implementación de las estrategias en cada una de las instituciones representadas en el CONACOOOP y dar el seguimiento adecuado para realizar los ajustes necesarios. Entre las acciones más importantes está la de asegurar que los planes de cada institución estén alineados al plan general y monitorear el grado de avance en la implementación del mismo. Estas comisiones también estarían conformadas por miembros del Directorio y el personal técnico necesario.

Seguidamente, se muestra un esquema que representa la estratégica organizacional para la implementación del plan.

Figura 11: Operativización del Plan



VIII. Seguimiento y evaluación del Plan

En el proceso de implementación, las circunstancias del plan se transforman, los actores cambian y adquieren nuevas posiciones y capacidades, surgen nuevas oportunidades y amenazas y el ambiente organizacional se manifiesta de múltiples maneras a favor y en contra del mismo. Es por esta razón que el adecuado monitoreo y la realización de evaluaciones son imprescindibles para hacer los ajustes necesarios al proceso, a los involucrados e incluso, hasta al mismo plan.

Como se mencionó en la estrategia de operativización, las comisiones coordinadoras, serán un apoyo en todo momento para facilitar y promover la implementación de las diferentes acciones establecidas, pero también para gestionar la información necesaria que permita conocer el grado de avance en la implementación, las dificultades que se presentan y el requerimiento de acciones de ajustes al proceso.

Para facilitar la implementación, el monitoreo y el control, se ha construido un cuadro de mando integral y una herramienta automatizada, la cual contiene cada una de las acciones, sus indicadores y el plazo establecidos. Esta herramienta ofrece un conjunto de tablas y gráficos que facilitan la comprensión y el análisis del grado de implementación del plan.

Cada seis meses se estará realizado un informe general del grado de avance y cada fin de año se realizará una evaluación que incluya no solo el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para el periodo, sino que adicionalmente se pueda determinar el nivel de participación e involucramiento, los logros y resultados y el grado de vinculación de los planes institucionales a la estratégica general.

A medio periodo (2014) se realizará una evaluación más exhaustiva del plan, con el fin de determinar el impacto que ha ido generando, la pertinencia o no de cada una de las acciones y ofrecer las modificaciones necesarias, para que éste se encuentre totalmente vigente a la realidad y las necesidades organizacionales y sus beneficiarios.

Por último, al finalizar el plazo establecido en esta estrategia, se efectuará una evaluación integral de los logros alcanzados y el impacto que ha generado en los grupos beneficiarios, así como las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas que sirvan de insumos para futuros procesos de planificación.



conacoop

T 2280-7065 | 800-CONACOOOP | F 2224-5962

Apartado 10319-1000 San José

E info@conacoop.coop

www.conacoop.coop