



# PLAN ESTRATÉGICO

## 2022-2025

# Introducción

Desde o Grupo de Traballo desta actividade realizamos a seguinte proposta de contidos para o documento base do Plan Estratéxico 2022-2025 de ESPAZOCOOP, tendo en conta :

- Informe de Resultados da Avaliación do PE actual de ESPAZOCOOP, cos grupos de interese (cooperativas socias, Consello Reitor, Equipa Técnica).
- Resultados dos Grupos de Traballo da Asemblea da Unión (16/06/2021).
- Informe de Resultados de valoración das novas liñas estratéxicas propostas na Asemblea da Unión de Xuño de 2021, polos grupos de interese ( cooperativas socias, Consello Reitor, Equipa Técnica).

# Misión

*A Unión de Cooperativas Espazocoop é unha entidade multisectorial de carácter empresarial, configurada como asociación sen ánimo de lucro, de ámbito galego, integrada por cooperativas de distintas clases, inspirada nos principios cooperativos e os seus valores e que ten como obxectivo: agrupar, representar, impulsar, fomentar a intercooperación e defender os intereses das súas cooperativas socias e das persoas que as constitúen, así como a divulgación, fomento e consolidación do cooperavismo, como ferramenta de desenvolvemento socioeconómico, no marco da economía social e solidaria.*

# Visión

*Espazocoop aspira a ser a entidade de referencia no ámbito do cooperativismo galego, no marco da economía social e solidaria, con vocación de influencia na sociedade e de transformación social, consolidando os valores e principios cooperativos e colaborando na consecución dunha economía baseada na primacía das persoas, o desenvolvemento sostible e a responsabilidade social.*

# Valores

*ESPAZOCOOP ten como referencia e marco de funcionamento os seguintes principios e valores compartidos, que forman parte da súa cultura e identidade:*

- *Aberta e non discriminatoria.*
- *Autonomía e independencia.*
- *Proactividade e participación.*
- *Interese pola comunidade, responsabilidade social e sostibilidade.*
- *Solidariedade, cooperación, axuda mutua, traballo digno e en equipo, colaboración e intercooperación.*
- *Empatía coas persoas e entidades usuarias, cercanía e proximidade.*
- *Franqueza, honestidade, transparencia e xestión ética.*

## Obxetivos, desafíos estratéxicos

### **Obxetivo 1| Visibilizar o cooperativismo, incrementar a súa incidencia política**

Incrementar a visibilidade de Espazocoop e das cooperativas que representa. Conseguir o recoñecemento público e social, e incrementar o peso do cooperativismo no deseño e desenvolvemento das políticas públicas. Ser o referente do sector cooperativo en Galicia.

### **Obxetivo 2| Construír unha Unión de Cooperativas sostíbel e eficiente.**

Fortalecer e ampliar a base social e incrementar a relación coas cooperativas socias e entre elas, con canles de comunicación interna áxiles e efectivas. Consolidar unha estrutura organizativa áxil, eficiente e capaz de dar resposta aos obxectivos estratéxicos establecidos. Acadar estabilidade económica diversificando os recursos financeiros e explorando novas alternativas de financiamento.

### **Obxetivo 3| Consolidación das actuacións de fomento do cooperativismo e afortalamento dos servizos para as cooperativas socias.**

Impulsar os servizos de asesoramento e acompañamento a grupos promotores. Fortalecer e crear novos servizos para as cooperativas socias e para entidades e grupos específicos. Consolidar unha oferta formativa de calidade e innovadora.

# Liñas estratéxicas

A partir das liñas estratéxicas do Plan Estratéxico en vigor e as novas propostas no proceso de concreción do novo planeamento, realízase a seguinte formulación das liñas estratéxicas para o período 2022-25, coa súa correspondencia a cada obxectivo estratéxico

## Obxectivo 1| Visibilizar o cooperativismo, incrementar a súa incidencia política

1. Mellorar a visibilización e recoñecemento do cooperativismo, tanto institucional como socialmente. Traballar nunha identidade que poña en valor o cooperativismo. Mellorar os procesos de comunicación externa.
2. Incrementar a interlocución e ter presenza nos distintos espazos onde se traballe a prol do fomento do emprego e da creación de empresas. Reforzar a participación nos foros nos que se podan tomar decisións sobre o cooperativismo e a economía social. Establecer alianzas e colaboracións con entidades cooperativas e da economía social.
3. Fortalecer o proceso de sectorialización orgánica da entidade na procura dunha intermediación especializada. Incrementar a interlocución nos eidos específicos de cada sectorial, reforzando a identificación de demandas e liñas de actuación específicas.

## Obxectivo 2| Construír unha Unión de Cooperativas sostíbel e eficiente.

4. Incrementar a base social da nova Unión, incorporando cooperativas de distintas clases e sectores, en especial as que non teñen representación. Incrementar o traballo de interlocución entre as cooperativas socias, artellar rede, incrementar a comunicación e o coñecemento mutuo e fomentar a intercooperación. Mellorar a interlocución coa propia Unión.
5. Incorporar mecanismos de mellora continua na organización do traballo. Avanzar na definición de funcións e responsabilidades da nova estrutura organizativa, así como na súa implementación e avaliación, promovendo a cohesión e o bo clima grupal, en coherencia cos principios, valores e obxectivos da organización.
6. Acadar unha maior estabilidade no financiamento da Unión, diversificando as fontes de financiamento, priorizando programas e servizos de natureza plurianual e que promovan a intercooperación, incrementando o autofinanciamento.

### **Obxectivo 3| Consolidación das actuacións de fomento do cooperativismo e afortalamiento dos servizos para as cooperativas socias.**

7. Dar resposta ás necesidades de asesoramento e de consultoría das cooperativas socias: impulsar novos programas e actividades formativas que contribúan á consolidación e mellora das capacidades das cooperativas socias. Reforzar a existencia de sectoriais dando resposta a demandas específicas.

8. Impulsar os servizos de asesoramento e acompañamento a grupos promotores. Asinar convenios de colaboración con entidades prescritoras que nos permitan tecer alianzas e crear un ecosistema favorable ao emprendemento cooperativo. Estudo, elaboración e implementación de ferramentas de apoio financeiro ás entidades socias da Unión a través de convenios de colaboración coas entidades de finanzas éticas e/ou cooperativas.

9. Revisión metodolóxica e mellora continua dos procesos de asesoramento, acompañamento e formativos. Creación de recursos que contribúan a mellorar e reforzar a xestión das cooperativas.

## Proposta de valor

Para contraste dos items de maior a menor valoración, a partir dos resultados do proceso de avaliación do Plan Estratéxico de ESPAZOCOOP en vigor, incluímos Anexo a este documento.

## DAFO

Para contraste dos items de maior a menor valoración, na análise interna (debilidades-fortalezas) e externa (ameazas-oportunidades), a partir dos resultados do proceso de avaliación do Plan Estratéxico de ESPAZOCOOP en vigor, incluímos Anexo a este documento.

## Indicadores de cumprimento 2022-2025

**A seguinte proposta de indicadores procura :**

- Dar coherencia e concreción aos obxectivos e liñas estratéxicas previstas para o período 2022-2025, que permitan avaliar o grao de cumprimento e a métrica dos obxectivos propostos.
- Garantir que se acadan aos indicadores de obxectivos de determinados programas que desenvolve a Unión (p.e. Poises a respecto do número de cooperativas constituídas e do número de convenios de colaboración realizados).

As anteriores motivacións xustifican que a maior parte de ditos indicadores sexan de natureza cuantitativa.

Obxectivo estratéxico	Liña estratéxica	INDICADORES DE CUMPRIMENTO 2022-2025
1	1	(1) N° de impactos de comunicación externa realizadas / Variación interanual. (2) N° de visitas ao Web da Unión / Variación Interanual.
1	2	(3) Novos contactos realizados con entidades e institucións, públicas e privadas. (4) N° de Convenios ou Acordos de colaboración con administración ou institucións políticas / Variación Interanual.
1	3	(5) N° de cooperativas participantes e grao de satisfacción expresado.
2	4	(6) N° de cooperativas asociadas á Unión (total / sectores / tipoloxía / áreas xeográficas) / variación interanual. (7) Actividades de intercooperación facilitadas ou proxectos colectivos favorecidos desde a Unión.
2	5	(8) % de execución das accións programadas no POA da Unión. (9) Grao de satisfacción do equipo técnico, entre outras, nas actividades para a mellora organizativa, cohesión e bo clima grupal (p.e.reunións / xornadas internas / actividades informais ).
2	6	(10) Nivel máximo de ingresos anuais (facturación/ subvencións/convenios) por provedora / Variación interanual. (11) Nivel de ingresos de programas-actividades de natureza plurianual / Variación Interanual.
3	7	(12) Nivel de participación das cooperativas asociadas nas actividades desenvoltas e grao de satisfacción coas mesmas. (13) Actividades realizadas dando resposta a demandas das sectoriais -Grao de satisfacción con ditas actividades.
3	8	(14) N° cooperativas creadas (por procesos de acompañamento a grupos promotores). (15) Convenios asinados con entidades prescitoras de emprendemento coop.
3	9	(16) Procesos e produtos elaborados para a mellora da xestión das cooperativas (novas metodoloxía; novas propostas, etc.). - Grao de satisfacción (17) Procesos e produtos elaborados para a mellora para grupos promotores en cooperativa e cooperativas recién constituídas (novas metodoloxía / novas propostas / etc.). - Grao de satisfacción

**Verbo dos indicadores cuantitativos e os motivos de carácter xeral que xustifican as cantidades -porcentaxes previstos para os mesmos no período 2022-25, tívoise en conta:**

- Os resultados acadados nos dous últimos anos - memoria social e contas de 2019 e 2020-.
- Fitos de programas en execución e con previsión de execución no período obxecto do planeamento estratéxico (p.e. Poises).
- A programación e intensidade da actividade da Unión.
- O capital humano, recursos e orzamentos a dispór.

Tanto a definición-fórmula de obtención das cantidades-porcentaxes dos devanditos indicadores, recóllense na seguinte taboa, sen prexuízo de complementar con aclaracións específicas para motivar ditas cantidades-porcentaxes para algúns deles.

INDICADOR	DEFINICIÓN	2022	2023	2024	2025
(1)	Nº de impactos de comunicación externa realizada (nos medios de comunicación).	40	45	50	55
(2)	Nº visitas ao Web da Unión.  Tómase como referencia para a proposta de número anual a acadar, o histórico das estatísticas do Web da Unión.	36.000	38.000	40.000	42.000
(3)	(cualitativo) Novos contactos realizados con entidades e institucións, públicas e privadas. Como criterios cualitativos de valoración das mesmas, terase en conta a súa relevancia política; social; territorial e financeira.				
(4)	Nº Convenios ou acordos de colaboración con Administracións e Organismos públicos.  Alén dos motivos xerais, a cantidade a acadar xustifícase de forma específica de acordo coa natureza do convenio, atendendo aos intereses da Unión, a saber, para obtención e diversificación das fontes de ingresos, cunha finalidade político-representativa ou para o incremento da actividade da Unión.	5	5	5	5
(5)	(Nº cooperativas socias participantes nas actividades realizadas pola sectorial / Total das cooperativas que fan parte de cada sectorial ) * 100	50%	55%	60%	65%
(6)	Total de novas altas de cooperativas á Unión.	50	70	90	100

INDICADOR	DEFINICIÓN	2022	2023	2024	2025
(7)	Nº de actividades de intercooperación facilitadas ou proxectos colectivos favorecidos desde a Unión.	2	4	6	8
(8)	(Nº de accións do POA realizadas / Total das accións programadas)*100.	90 %	90 %	90 %	90 %
(9)	Media das puntuacións recollidas para cada item que se propoña para medir o grao de satisfacción da equipa técnica.  Tense en conta para incorporar a previsión de porcentaxe o histórico da Unión para este indicador.	70%	75%	80%	85%
(10)	% máxima anual de ingresos (facturación / subvencións / convenios) por provedora sobre o total dos ingresos anuais da Unión.  Procurando reducir a dependencia de ingresos de unha ou poucas provedoras e diversificar os mesmos. Exemplo : a % media anual dos ingresos da Consellaria de Traballo no período 2019-2020 sobre o total anual de ingresos foi do 50%.	50%		40%	
(11)	( Importe anual total ingresos de programas de natureza plurianual / Total ingresos anual)*100.  Para as porcentaxes tómase como referencia nomeadamente o peso no total de ingresos anual de programas plurianuais como Eusumo e Poises.  Observación: priorizar o criterio "plurianual" sobre o de "orixe " dos ingresos.	50%	55%	60%	65%
(12)	(Nº total de cooperativas socias participantes nas actividades realizadas / Nº total de cooperativas socias ) *100.	30%	35%	40%	45%
(13)	Media das puntuacións recollidas para cada item, que se propoña para medir o grao de satisfacción das participantes coas actividades vinculadas ás actividades das sectoriais.	75%	80%	85%	90%
(14)	Nº cooperativas constituídas como resultado de procesos de acompañamento.	20	20	20	20



INDICADOR	DEFINICIÓN	2022	2023	2024	2025
(15)	<p>Nº Convenios ou acordos de colaboración con entidades prescriptoras e con entidades de finanzas éticas e/ou cooperativas.</p> <p>As previsións a acadar xustificanse nomeadamente coa programación de Poises para os próximos anos.</p>	10	10	10	10
(16)	Media das puntuacións recollidas para cada item que se propoña para medir o grao de satisfacción das cooperativas beneficiarias cos procesos de mellora e recursos vinculados nomeadamente aos servizos de asesoramento e formación.	75%	80%	85%	90%
(17)	Media das puntuacións recollidas para cada item que se propoña para medir o grao de satisfacción dos grupos promotores en cooperativa e cooperativas recién constituídas cos procesos e recursos vinculados nomeadamente aos servizos de asesoramento e formación.	75%	80%	85%	90%

# ANEXO | Diagnose DAFO

## Fortalezas

Fortalezas – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Servizos e Programas</b> / Consultoría / Formación / Proxectos / Innovación / Especialización / Concreción / Calidade / Ingresos.	20
<b>Equipa Técnica</b> / Motivación / Experiencia / Multidisciplinar / Implicación / Compromiso / Atención ás cooperativas socias.	16
<b>Prestixio</b> / Boa Imaxe / Referente no Sector / Apoio / Proximidade / Adaptación á contorna.	12
<b>Consello Reitor</b> / Implicación / Compromiso.	12
<b>Interlocución</b> / Representación / Presenza en foros e órganos consultivos.	9
<b>Comunicación</b> / Ferramentas/ políticas.	5
<b>Estrutura Organizativa</b> / Dimensión.	4
<b>Financiamento</b>	3
<b>Redes Economía Social</b> / Promoción / Participación / Alianzas.	3
<b>Cooperativas socias</b> / Intercooperación / Motivación.	2

## Debilidades

Debilidades – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Financiamento</b> / Fondos públicos dependencia / Insuficiente nivel de diversificación de fontes (base social; tecido comunitario) / Tesouraría -desfases puntuais / Alta Concentración Consellaría de Emprego.	22
<b>Comunicación</b> / Presenza en medios / Ferramentas insuficiencias – Instagram+Directorio Web / Insuficiente visibilización social do cooperativismo e novas do sector / Plan de Comunicación insuficiente con institucións e cidadanía/ Base Social.	17

Debilidades – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Cooperativas sociais</b> / Descoñecemento mutuo / insuficiente nivel proactividade - Intercooperación/ insuficiente nivel de participación e compromiso / Sectoriais -interrelación + dinamización insuficiente / base social insuficiente en número a respecto do universo existente de cooperativas ).	14
<b>Servizos e Programas</b> / Capacidade de diferenciación / Non están na vangarda en transformación dixital e innovación / Proxectos de consolidación – atención e servizos insuficientes / Oferta Formación – Diversificación insuficiente / Intercooperación Proxectos - insuficiente na base social e o tecido da Economía Social e Solidaria / Promoción insuficiente da oferta de formación e consultoría).	12
<b>Interlocución</b> / Presenza insuficiente (administracións no rural ) / Relacións institucionais.	4
<b>Organización</b> / Adicación a labores reprodutivos – insuficiente /manuais e procedementos en procesos -insuficiente / Innovacións tecnolóxicas – Insuficiencia).	4

## Oportunidades

Oportunidades – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Ecosistema e Redes da Economía Social e Solidaria (ESS)</b> / predisposición a intercooperar –base social; proxectos, espazos , ferramentas / novas alianzas a nivel económico e representativo no sector / mellor posicionamento e imaxe a nivel institucional e social / incremento da súa base social / experiencia e disposición das equipas técnicas / existencia de entidades consolidadas e que son referente a nivel representativo / importante tecido do sector que non está asociado.	33
<b>Servizos e Programas</b> / consolidación e experiencia en determinados servizos de formación e asesoramento no sector / exploración na innovación e consolidación de novos servizos, programas e sectores/ predisposición á intercooperación no tecido da ESS/posibilidades de cooperación.	19
<b>Contorna e tecido sociocomunitario e económico</b> / boa percepción da ESS / tecido empresarial con maior interese na ESS / exploración de cooperación.	10
<b>Crise Covid19</b> / procesos intercooperación/ axudas públicas para o tecido socioeconómico e proxectos/ proceso de dixitalización para a innovación / posta en valor da cooperativa e a ESS.	7

Oportunidades – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Financiamento</b> / existencia de ferramentas para novos proxectos e consolidación dos activos / posibilidade de convenios de colaboración / existencia de recursos para a mellora do financiamento.	6
<b>Contorna Institucional e Normativa</b> / aumento da boa percepción, colaboración da ESS / optimizar o financiamento do tecido da ESS / exploración da cooperación con outras actrices institucionais a nivel galego, comarcal e local / optimizar o marco normativo a prol da ESS - contratación, novos proxectos e consolidación-	4
<b>Comunicación</b> / existencia de canles afíns para a mellora da proxección do sector / posibeis iniciativas de cooperación.	4

## Ameazas

Ameazas – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Servizos e Programas</b> / aumento da competencia / Custo - insuficiente capacidade financeira da maioría das cooperativas para asumilo / Disponibilidade e recursos insuficientes das cooperativas para participar nos mesmos / Oferta excesiva en determinados servizos (formación emprendemento,...)/ fondos públicos -excesiva dependencia para financiar os mesmos / poder de convocatoria : insuficiente / consolidación empresarial das cooperativas : carencia de estratexia sólida e estábel.	17
<b>Contorna e tecido sociocomunitario e económico</b> / insuficiente coñecemento e visibilidade do cooperativismo e a ESS / aumento de potenciais competidoras no ámbito da economía social de entidades alleas ao sector / prexuízos cara o cooperativismo de determinadas entidades e o seu persoal.	15
<b>Contorna Institucional e Normativa</b> / orzamentos públicos : insuficientes para financiar as necesidades de visibilización e servizos para o sector + incertidume na súa evolución futura /políticas públicas insuficientes na súa adaptación ás peculiaridades das cooperativas.	14
<b>Crise Covid19</b> / incertidume – incremento / precarización das persoas das cooperativas / desmotivación social / inestabilidade social e económica.	7
<b>Ecosistema e Redes da Economía Social e Solidaria (ESS)</b> / insuficiente capacidade de presión para a mellora nos procesos de contratación pública / insuficiente interese polo cooperativismo e a ESS por parte de moitas cooperativas / Novas Unións de cooperativas / insuficiente capital humano para afrontar procesos de crecemento / insuficiente capacidade de mobilización.	6

Ameazas – Diagnose DAFO	Número de respostas
<b>Comunicación</b> / escasa visibilidade e coñecemento nos medios do cooperativismo /insuficientes recursos para a súa mellora coa base social.	5

# ANEXO | Proposta de Valor

## Proposta de valor >> Cooperativas socias

ITEM	Número de respostas
<b>Servizos e Programas</b> / consultoría / Formación / Proxectos /Intercooperación / Especialización / Concreción / Calidade / Profesionalidade/Personalización-Adaptabilidade.	26
<b>Interlocución</b> / Representación / Defensa dos intereses das cooperativas socias.	14
<b>Prestixio</b> / Referente no Sector / Apoio / Proximidade / Adaptación á contorna /Seguridade / Coñecemento e promoción do Sector / Confianza / Compromiso / Experiencia.	11
<b>Equipa Técnica</b> / Motivación / Experiencia / Multidisciplinar / Implicación / Compromiso / Atención ás cooperativas socias.	1
<b>Redes Economía Social</b> / Alianzas.	1

## Proposta de valor >> Grupos de persoas emprendedoras

ITEM	Número de respostas
<b>Servizos e Programas</b> / Consultoría /(In) Formación / Ferramentas / Boas Prácticas / Especialización / Concreción / Calidade / Profesionalidade/ Personalización-Adaptabilidade / Experiencia / Coñecemento / Apoio / Acompañamento / Eficacia / Solvencia / Motivación / Método participativo /Facilitación / Responsabilidade.	31
<b>Prestixio</b> / Coñecemento, promoción e contacto co Sector Cooperativo.	6
<b>Interlocución Institucional</b>	1

## Proposta de valor >> Resto da economía social

ITEM	Número de respostas
<b>Intercooperación</b> / Unidade / Rede / Alianzas / Sinerxias / Contactos Economía Social (Fomento / participación /consolidación).	14
<b>Prestixio</b> / Referente no Sector / Seriedade / Coñecemento e promoción da Economía Social / Compromiso / Experiencia.	10
<b>Organización</b> / Capacidade de Traballo / Equipas -Cohesión+ Capacidade / Base Social – Dimensión e Capacidade de Mobilización.	10
<b>Servizos e Programas</b> / Consultoría /(In) Formación / Proxectos /Intercooperación.	5
<b>Interlocución</b> / Representación / Defensa dos intereses das cooperativas socias e da Economía social.	5
<b>Comunicación</b> / Visibilización da economía social e da intercooperación.	3

## Proposta de valor >> Administracións públicas

ITEM	Número de respostas
<b>Prestixio</b> / Boa Imaxe / Referente no Sector / Recoñecemento / Coñecemento, opinión fundamentada e promoción do cooperativismo e a Economía Social /Xeradora dunha outra Economía / Propositiva en solucións para o Sector.	17
<b>Interlocución</b> / Representación / Defensa dos intereses das cooperativas socias e da economía social / Orientación de políticas públicas.	15
<b>Comunicación</b> / Visibilización e pedagogía sobre o cooperativismo e a economía social e da intercooperación.	7
<b>Intercooperación</b> / Unidade / Rede / Alianzas / Sinerxias / Contactos Economía Social (Fomento / participación /consolidación /experiencia).	3
<b>Organización</b> / Capacidade de Traballo e Xestión / Base Social – Dimensión +Capacidades de Mobilización e Ampliación da mesma.	3
<b>Servizos e Programas</b> / Consultoría / Proxectos.	2

## Proposta de valor >> Cidadanía

ITEM	Número de respostas
<b>Comunicación</b> / Achegar outra visión da economía / Coñecemento e visibilización de boas prácticas / Pór en valor e visibilización o cooperativismo e a economía social.	13
<b>Interese pola comunidade</b> / Crear un mundo mellor para tod*s / mellora dos territorios nos que as cooperativas desenvolven a súa actividade e se desenvolven políticas públicas favorábeis á Economía Social / promover un tecido empresarial galego fundamentado en fórmulas xustas e equitativas / xerar unha economía máis xusta e solidaria / Ao servizo da cidadanía no ámbito da economía social / Opción de compra responsábel / Pór no centro ás persoas / compromiso de xénero / compromiso coa cultura galega.	11
<b>Servizos e Programas</b> / Adaptabilidade ás persoas e contexto destinatarios / Mellora das cooperativas socias / Intercooperación / Información, divulgación e fomento do cooperativismo e a economía social / Empatía e pedagogía sobre o ámbito cooperativo.	8
<b>Referente</b> / Capacidade Asociativa / Boas prácticas / Cultura empresarial / promoción do cooperativismo e os seus valores.	5
<b>Interlocución</b> / Representación das cooperativas.	3