



# **Programas operativos do Plan estratéxico para o cooperativismo**

XUNTA DE GALICIA

**Edita**

Xunta de Galicia  
Consellería de Traballo  
Consello Galego de Cooperativas

**Deseño gráfico**

**ocumodeseño**

**Impresión**

Litonor

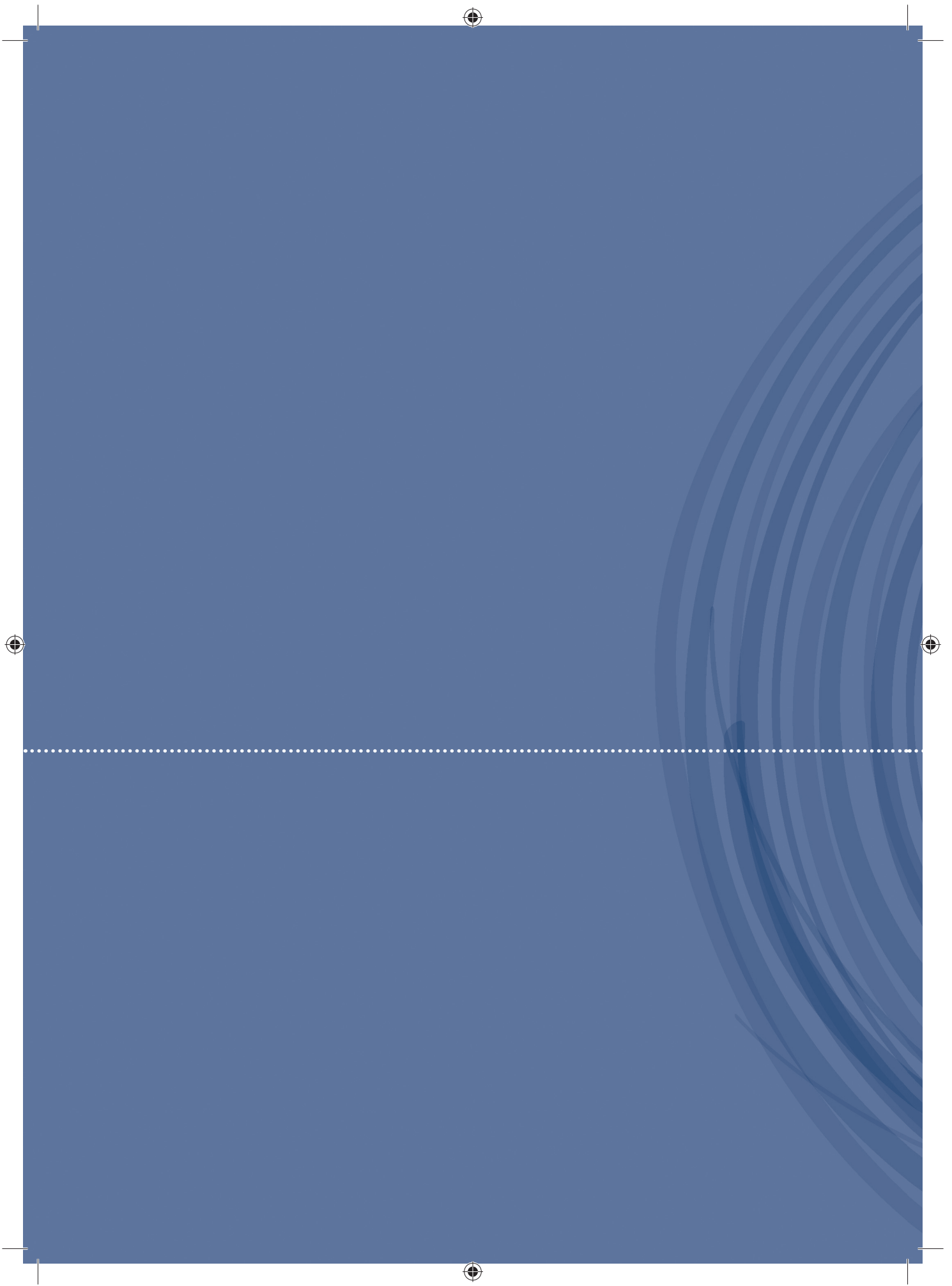
**Depósito Legal**

C 655-2008



**Programas operativos  
do Plan estratéxico para  
o cooperativismo**

**CONSELLERÍA DE TRABALLO**



# Presentaciones







**A** Administración autonómica impulsa a execución do Plan estratéxico para o cooperativismo desde o convencemento de que é necesario fomentar as sociedades cooperativas galegas e recoñecer o seu importante papel no desenvolvemento económico e social de Galicia.

A fórmula cooperativa véñse demostrando como válida para implementar proxectos empresariais ambiciosos, tanto desde o punto de vista económico como social. Un movemento cooperativo moderno e correctamente dimensionado é fundamental para o desenvolvemento socioeconómico da comunidade. De aí o esforzo en deseñar políticas viables, estratexias de carácter promocional e instrumentos de futuro que no seu conxunto sirvan para o fomento e apoio do cooperativismo.

A Xunta de Galicia considera que o cooperativismo pode ser moi valioso para a diversificación e consolidación dun tecido produtivo xerador de emprego, respectuoso co ambiente e sustentable no tempo.

A posta en marcha do Plan estratéxico para o cooperativismo vén facer realidade a aposta da Administración autonómica polo emprego de calidade, así como pola promoción do espírito emprendedor. O Goberno galego quere deste xeito incorporar os valores que impregnaban a primeira Lei de cooperativas de España, nacida xa nun marco de liberdades, e que establecía no seu preámbulo que os progresos da cooperación teñen que ser fundamentalmente obra dos cooperadores mesmos, correspondéndolles aos poderes públicos a tarefa de fomento e, sobre todo, da apertura das canles axeitadas para que ese progreso se produza sen atrancos innecesarios.

Ese espírito pervive hoxe e, coa posta en marcha deste Plan, o goberno alenta a importante realidade e esperanza de futuro que constitúen as cooperativas en canto motores de dinamización socioeconómica da nosa comunidade.

Emilio Pérez Touriño  
Presidente da Xunta de Galicia



A presenza do cooperativismo en Galicia é certamente significativa. Ten unha compensada distribución en todo o territorio, rural e urbano, e con presenza na maioría dos concellos da comunidade.

Cabe sinalar que en termos de emprego máis do 2% dos ocupados galegos están vinculados ao cooperativismo, tratándose ademais dun emprego de calidade. Todo isto determina que as empresas cooperativas constitúan unha importante realidade e unha esperanza de futuro para o desenvolvemento económico e social de Galicia.

Consciente desta realidade a Consellería de Traballo promove o Plan estratéxico para o cooperativismo levando a cabo a súa efectividade, de xeito que este deixe de ser un mero documento escrito e pase a ser unha realidade a través da súa presupostación.

Para facer realidade o anterior, a Consellería de Traballo e os representantes das asociacións de cooperativas con maior representatividade, levaron a cabo un minucioso traballo que culminou coa presupostación do Plan estratéxico para o cooperativismo.

Na súa presupostación feita de maneira gradual, prestouse especial atención á posta en marcha de medidas que incidan no mantemento e crecemento do emprego cunha dobre vertente: incidindo na mellora da competitividade empresarial cooperativa e activando as potencialidades do autoemprego cooperativo, todo isto en liña cos obxectivos que marcan a actuación da Consellería de Traballo na consecución dun emprego estable e de calidade e que permita incidir especialmente nas mulleres e na xente nova.

Así o Plan inclúese por primeira vez nas cifras dos presupostos da Consellería de Traballo, o que supón o incremento máis significativo destinado en exclusiva ao mundo cooperativo levado a cabo ata o momento.

Finalmente quero agradecer a todos os que colaboraron para que este Plan sexa hoxe unha realidade, e moi especialmente as asociacións de cooperativas polo seu esforzo en prol do cooperativismo na nosa comunidade.

Ricardo J. Varela Sánchez

Presidente do Consello Galego de Cooperativas



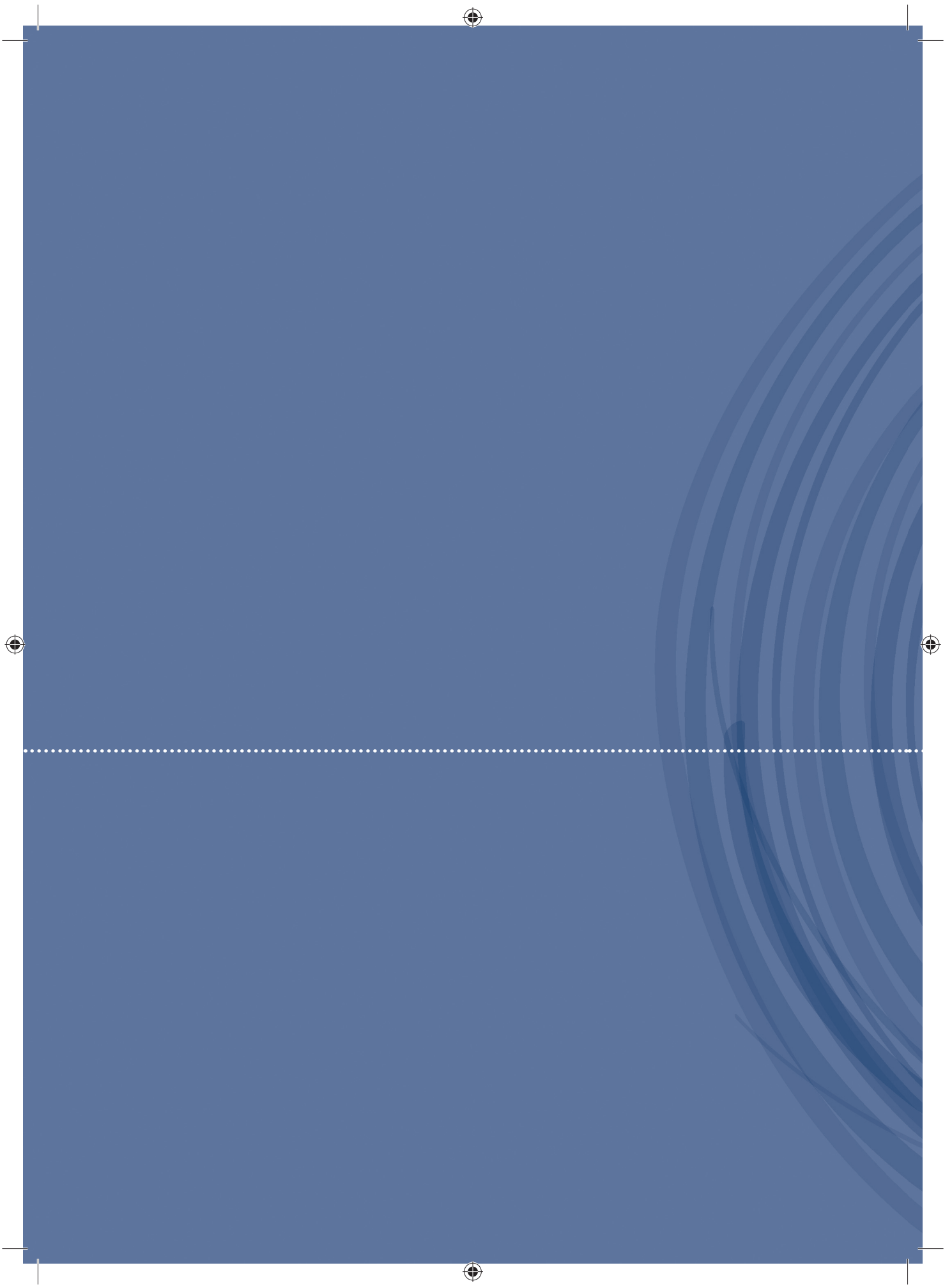
# Índice





# Índice

<b>Presentacións .....</b>	<b>• 7</b>
<b>Introdución .....</b>	<b>• 17</b>
<b>Acordo do Consello Galego de Cooperativas polo que se aproban os Programas operativos en que se agrupa a execución das liñas de actuación do Plan estratéxico para o desenvolvemento do cooperativismo .....</b>	<b>• 21</b>
<b>Programas operativos.....</b>	<b>• 27</b>
<b>Anexos: Plan estratéxico para o cooperativismo .....</b>	<b>• 47</b>
• <b>Introdución .....</b>	<b>• 51</b>
• <b>Cadro sinóptico.....</b>	<b>• 59</b>
• <b>Áreas.....</b>	<b>• 65</b>
1- <b>Área de desenvolvemento empresarial .....</b>	<b>• 67</b>
2- <b>Área de desenvolvemento societario.....</b>	<b>• 81</b>
3- <b>Área de divulgación, educación, formación e investigación.....</b>	<b>• 91</b>
4- <b>Área de emprego e desenvolvemento territorial.....</b>	<b>• 107</b>
5- <b>Área de financiamento e xestión financeira .....</b>	<b>• 121</b>
6- <b>Área de consolidación institucional.....</b>	<b>• 133</b>
7- <b>Área de cooperativas agrarias e de explotación en común.....</b>	<b>• 149</b>
8- <b>Área de cooperativas que asocian traballo .....</b>	<b>• 165</b>
9- <b>Área de cooperativas de servizos e transportes, vivendas e consumo .....</b>	<b>• 177</b>
10- <b>Área de cooperativas de servizos sociais e integración social .....</b>	<b>• 203</b>
11- <b>Área de cooperativas do mar.....</b>	<b>• 215</b>
12- <b>Área de monte e cooperativas .....</b>	<b>• 229</b>
• <b>Bases para o seguimento e avaliación do Plan estratéxico para o cooperativismo en Galicia.....</b>	<b>• 243</b>
• <b>Participantes na elaboración do plan.....</b>	<b>• 265</b>





# Introducción





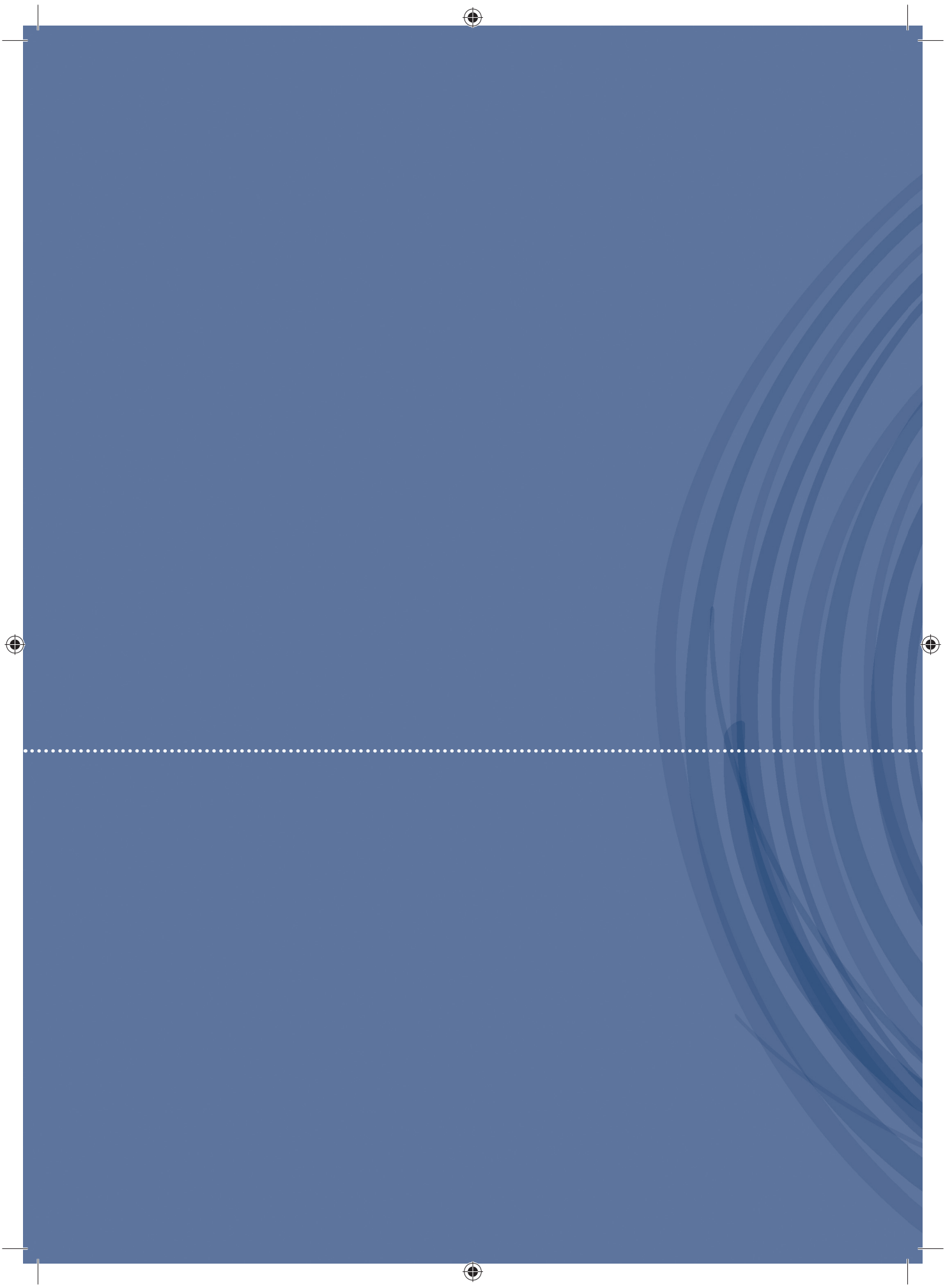
A presente publicación pretende achegar ao lector, interesado no futuro do cooperativismo, a máis ampla visión do Plan estratéxico para o desenvolvemento do cooperativismo en Galicia.

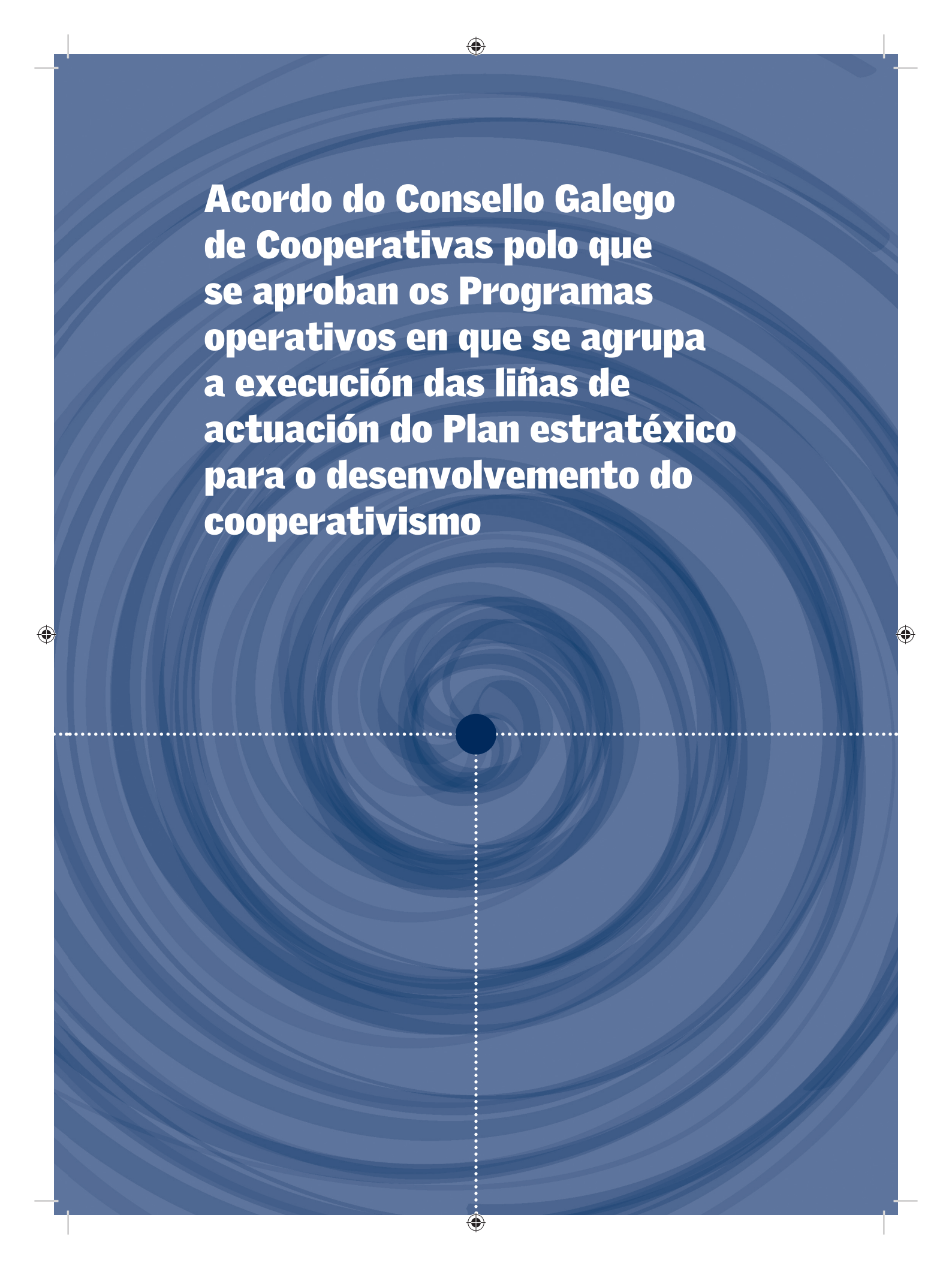
Nace cunha dobre finalidade: por unha banda, reeditar o plan estratéxico para atender a demanda existente entre cooperativistas, técnicos, investigadores, estudosos e persoas que se achegan ao cooperativismo e, pola outra, ofrecer unha visión operativa que facilite a comprensión da mecánica de execución das liñas de actuación do plan.

A súa agrupación en programas operativos ofrece unha nova panorámica, que parte da confluencia das distintas liñas de acción, desde enfoques de carácter máis executivo. Deste xeito, as actuacións previstas polo plan encádranse en eixes temáticos e defínense, a súa vez, as áreas de actuación onde se engloban as liñas que, en boa parte, son susceptibles de ser abordadas desde propostas aglutinadoras que satisfagan obxectivos complementarios. Trátase, en síntese, de procurar a eficiencia na asignación de recursos e o aproveitamento da capacidade multiplicadora da actividade que se pretende levar a cabo.

Deste xeito, o lector interesado en coñecer as propostas do plan, atopará en calquera dos 17 programas operativos identificados, unha visión pragmática e de conxunto que vén completar os enfoques sectorial e transversal presentes na formulación do Plan estratéxico. Para os actores do proceso, tanto desde o ámbito público como privado, este achegamento pode permitir unha maior concreción de propostas, facilitar o aproveitamento eficaz de esforzos humanos e materiais, por natureza escasos, así como promover sinerxías, en prol da efectividade a hora da execución práctica das liñas de actuación previstas no plan.

En definitiva, o lector ten ao seu alcance a posibilidade de acceder ao abano de actuacións previstas no plan estratéxico desde a óptica da análise transversal ou sectorial, a través do anexo que incorpora o texto íntegro do Plan, ou desde unha perspectiva executiva a través da visión esquemática que ofrecen os programas operativos aprobados polo Consello Galego de Cooperativas.





**Acordo do Consello Galego  
de Cooperativas polo que  
se aproban os Programas  
operativos en que se agrupa  
a execución das liñas de  
actuación do Plan estratéxico  
para o desenvolvemento do  
cooperativismo**



As empresas cooperativas constitúen unha importante realidade en Galicia e unha esperanza de futuro para o seu desenvolvemento económico e social.

A súa presenza, certamente significativa, ten unha compensada distribución en todo o territorio, espallado no mundo rural e no mundo urbano, e con presenza na maioría dos concellos da comunidade. Representa o 4,1 % das cooperativas do conxunto do Estado e na distribución das cooperativas, por clases, destaca o peso importante das cooperativas agrarias por volume de socios e peso das súas actividades. Son tamén numerosas as experiencias de traballo asociado, de importancia na xeración de emprego.

En termos de emprego é altamente interesante o dato de que en Galicia o cooperativismo xera 23.000 postos de traballo, entre directos, xerados e inducidos, é dicir, máis do 2% dos ocupados galegos están vinculados ao cooperativismo, tratándose ademais dun emprego de calidade, xa que a temporalidade neste sector constitúe a metade que no conxunto da poboación ocupada en xeral.

Tamén merece destacarse o número de socios: 83.000, cunha dinámica de evolución fortemente crecente, e cunha importancia apreciablemente maior en determinados colectivos: agricultores, mozos e mulleres, e o seu volume de facturación: no seu conxunto as cooperativas facturan máis de 2.300 millóns de euros.

No entanto, o cooperativismo aínda non ten acadado o nivel de implantación e desenvolvemento que o noso país precisa.

As potencialidades de futuro desta fórmula empresarial constátanse diariamente. Particularmente a través do esforzo de reflexión e análise que ten realizado o movemento cooperativo galego nos últimos tempos, a través do *Libro branco do cooperativismo en Galicia* e do *Plan estratéxico para o cooperativismo*.

Tendo en conta estas potencialidades do modelo cooperativo para o desenvolvemento económico e social, cómpre poñer en marcha programas específicos capaces de rendibilizalas.

O grao de desenvolvemento do cooperativismo galego e a existencia dunha dinámica aglutinadora de esforzos ao redor dun marco de referencia para o seu desenvolvemento durante os próximos anos, aconsella impulsar o desenvolvemento de programas operativos que contén co nivel de concreción e os instrumentos necesarios para a súa posta en marcha.

Estes programas pretenden integrar o esforzo planificado realizado a través da elaboración do plan estratéxico, agrupando aquelas liñas de actuación que resulten susceptibles de abordarse conxuntamente desde unha perspectiva operativa.

Este enfoque debe permitir a optimización e utilización eficaz dos recursos existentes, tanto no ámbito público como privado, e abarcar integralmente todos aqueles aspectos precisos para a consolidación e desenvolvemento do cooperativismo en Galicia, entre eles:

A consecución dunhas estruturas empresariais sólidas, eficientemente xestionadas, e asentadas nun mercado cada vez máis competitivo, para garantir a consecución dos seus obxectivos sociais. Nesta liña resulta necesario implementar políticas de calidade nas cooperativas e incidir especialmente na calidade nos produtos e/ou servizos. Incidindo, ademais na calidade “social”, dando a coñecer á sociedade as actividades que, en relación coa responsabilidade social, desenvolven as cooperativas.

O reforzamento da intervención competitiva no mercado prestando especial atención aos aspectos empresariais e societarios das cooperativas, incidindo nunha actuación desde o inicio dos proxectos, facilitando a súa posta en marcha e a súa viabilidade económica, financeira e societaria.

O impulso do cooperativismo como ferramenta de creación de emprego, fomentando o espírito emprendedor e potenciando a empresa cooperativa para a posta en marcha de novas e/ou novidas actividades xeradoras de emprego, especialmente entre a xente máis nova e naqueles sectores onde se identifican os novos depósitos de emprego.

A necesaria revisión e ampliación de incentivos ao autoemprego colectivo e, dadas as potencialidades do modelo cooperativo para o desenvolvemento local, o impulso da coordinación e o estudo das potencialidades e mercados locais e a súa efectiva incorporación e participación activa no ámbito local.

A atención especial aos aspectos divulgativos e formativos mediante a elaboración e desenvolvemento de programas especializados e a potenciación da formación en todos os niveis educativos, co obxecto de garantir que a opción cooperativa se incorpore plenamente ás expectativas profesionais da xente nova, especialmente nos niveis previos á incorporación dos mozos e mozas ao mercado laboral, así como mediante a potenciación dunha axeitada formación dos socios e o impulso a investigación en materia cooperativa.

O reforzamento do investimento estratéxico en tecnoloxía, formación e innovación, e apoiar a elaboración de plans tecnolóxicos e a utilización das novas tecnoloxías.

No ámbito financeiro, a mellora da planificación e xestión interna, a creación de mecanismos que acheguen recursos financeiros ás cooperativas, así como un tratamento singularizado que contemple as súas particularidades.

Os programas operativos tamén abordan aquelas actuacións de carácter máis sectorial, co obxecto de incidir nas particularidades relativas a cada clase de cooperativa ou actividade: traballo asociado, servizos sociais, agrarias, mar, forestais, servizos empresariais, vivendas e consumo; especialmente naquelas clases onde se centran as maiores expectativas de futuro.

O apoio aos procesos de transformación e industrialización, para captar un valor engadido superior para as cooperativas e os seus socios. En especial,



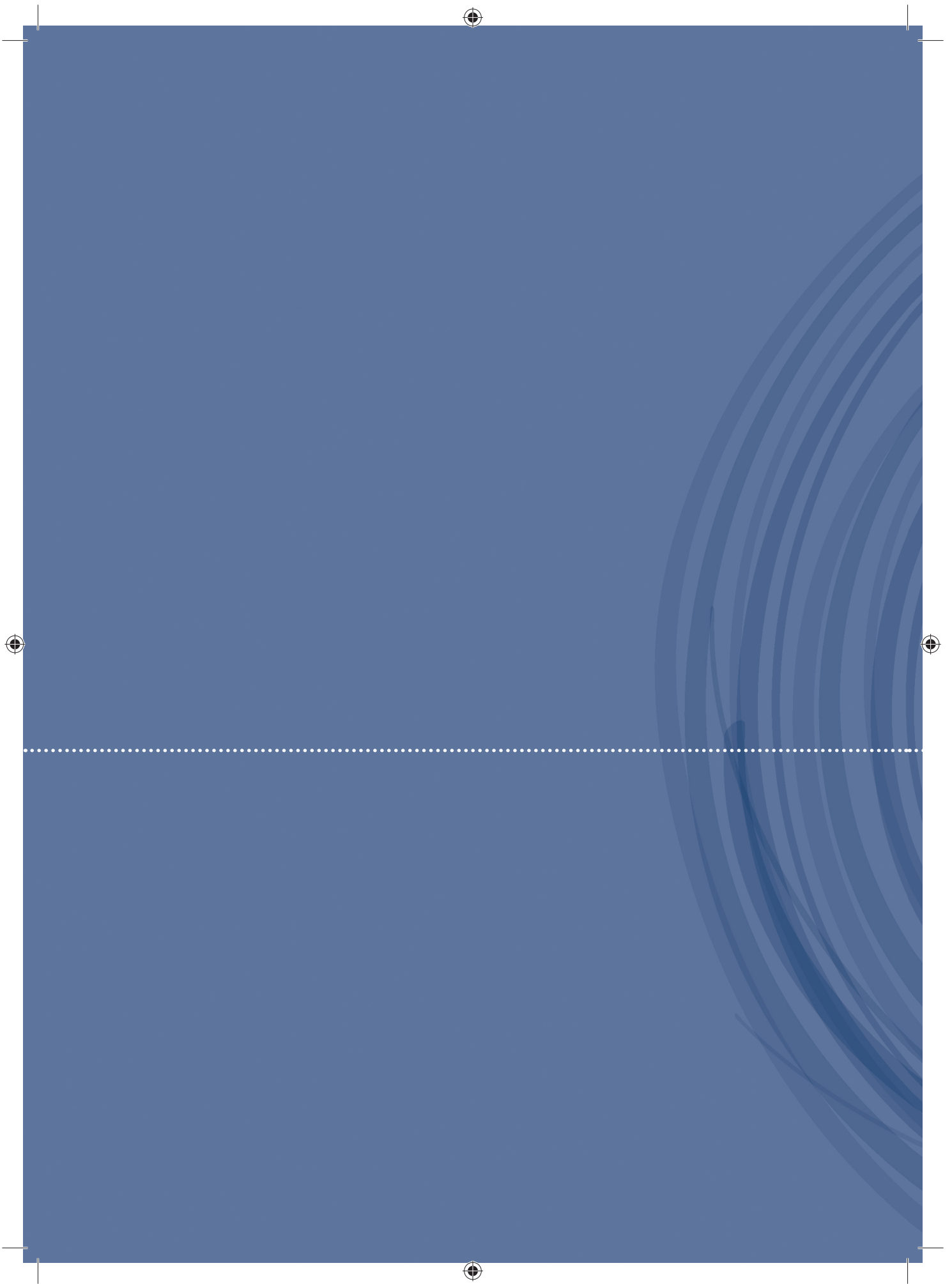
aqueles procesos encamiñados a completaren os ciclos produtivos e posibilitaren a oferta directa de bens finais de consumo nos mercados.

Como aspecto clave do desenvolvemento empresarial, a potenciación dos procesos de intercooperación e de concentración e integración empresarial, así como a creación de redes de cooperación para a incorporación das vantaxes das organizacións con maior escala e o fortalecemento da posición competitiva.

Desde o ámbito institucional, preténdese coordinar as actuacións administrativas e incrementar as medidas de apoio ás cooperativas, así como impulsar a participación destas entidades nas políticas activas. Ao propio Consello Galego de Cooperativas correspóndelle, como máximo órgano de promoción e difusión do cooperativismo, coordinar e impulsar a posta en marcha das actuacións e dos programas froito do consenso e a concertación.

En consecuencia, acórdase aprobar os programas operativos que figuran como anexo, estruturados en función do agrupamento das liñas de actuación do Plan estratéxico para o cooperativismo de Galicia, para a súa execución e coa finalidade de procurar o desenvolvemento do cooperativismo e a dinamización económica e social de Galicia.

Santiago de Compostela, 23 de maio de 2007



# **Programas operativos do Plan estratéxico para o cooperativismo**



## Programas operativos

<b>1.</b>	APOIO Á XESTIÓN SOCIETARIA EMPRESARIAL
<b>2.</b>	MELLORA ESTRATÉXICA COMPETITIVA
<b>3.</b>	MODELOS DE XESTIÓN
<b>4.</b>	EMPREGO
<b>5.</b>	DESENVOLVEMENTO LOCAL
<b>6.</b>	DIVULGATIVO FORMATIVO
<b>7.</b>	COOPERATIVISMO NO ENSINO
<b>8.</b>	TIC e I+D+I
<b>9.</b>	APOIO FINANCEIRO
<b>10.</b>	FOMENTO DA ACTIVIDADE AGRARIA DE BASE COOPERATIVA
<b>11.</b>	INDUSTRIALIZACIÓN E COMERCIALIZACIÓN AGRARIA
<b>12.</b>	SERVIZOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL
<b>13.</b>	VIVENDA
<b>14.</b>	INTERCOOPERACIÓN - SERVIZOS MANCOMUNADOS
<b>15.</b>	MAR
<b>16.</b>	FORESTAL
<b>17.</b>	INSTITUCIONAL / CONSELLO GALEGO DE COOPERATIVAS

## 1. Apoio á xestión societaria empresarial

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
1.1.a	Axudas para o acompañamento na creación e consolidación de empresas cooperativas.	Desenvolvemento empresarial
1.1.b	Promoción de gabinetes de orientación e desenvolvemento de proxectos e tiores especializados.	Desenvolvemento empresarial
1.5.e	Subvencións ao emprego de persoal cualificado.	Desenvolvemento empresarial
2.2.b	Promoción de axudas para a titoría e acompañamento específico para garantir a viabilidade societaria.	Desenvolvemento societario
6.3.d	Divulgación dos servizos de asesoramento empresarial e societario prestados polas asociacións.	Consolidación institucional
7.2.a	Consolidación das axudas actuais e deseño de apoios específicos para a mellora da xestión.	Agrarias e de explotación en común
10.1.b	Programa de acompañamento de novos proxectos e apoio financeiro.	Servizos sociais e integración social
11.5.b	Creación dunha rede titorial para a orientación e a formación dos proxectos cooperativos.	Cooperativas do mar

## 2. Mellora estratéxica competitiva

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
1.2.a	Promoción das políticas de calidade.	Desenvolvemento empresarial
1.2.b	Desenvolvemento, divulgación e implantación da <i>marca cooperativa</i> como distintivo de calidade.	Desenvolvemento empresarial
1.3.a	Elaboración de programas sectoriais.	Desenvolvemento empresarial
1.3.b	Apoio na diversificación da oferta de produtos e servizos cooperativos.	Desenvolvemento empresarial
1.3.c	Fomento da comercialización.	Desenvolvemento empresarial
1.5.b	Apoio ao investimento da empresa cooperativa.	Desenvolvemento empresarial
1.5.d	Apoio aos procesos de transformación e industrialización.	Desenvolvemento empresarial
2.1.a	Desenvolvemento do balance social e outras ferramentas globais de xestión social.	Desenvolvemento societario
7.3.a	Fomento de sistemas eficaces de produción e comercialización, baseados na calidade e trazabilidade dos produtos agrarios, así como na súa certificación.	Agrarias e de explotación en común
7.3.b	Fomento da <i>marca cooperativa</i> no sector agrario. Desenvolvemento de plans de marketing.	Agrarias e de explotación en común
7.6.a	Establecemento de incentivos para as cooperativas que divulguen e desenvolvan programas de control e xestión medioambiental.	Agrarias e de explotación en común
8.5.a	Análise da caracterización do cooperativismo de traballo asociado e desenvolvemento de programas sectoriais.	Cooperativas que asocian traballo
9.A.2.a	Desenvolvemento de políticas de calidade e diferenciación e deseño de políticas de prevención e seguridade.	Servizos e transportes

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descripción)	ÁREA
9.C.1.d	Adhesión á arbitraxe de consumo e participación en códigos de boas prácticas ou de conduta voluntaria.	Consumo
9.C.2.a	Posta en marcha de plans sectorializados.	Consumo
11.6.a	Axudas á creación de marcas e promoción do cooperativismo como instrumento para a comercialización marquista.	Cooperativas do mar
11.6.b	Creación dun “identificador” de produto cooperativo a nivel galego.	Cooperativas do mar

### 3. Modelos de xestión

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
2.3.a	Desenvolvemento e divulgación de modelos e prácticas de referencia en materias de organización interna e participación.	Desenvolvemento societario
2.3.b	Posta en práctica de sistemas que contemplan a diversidade social e de intereses integrados na cooperativa.	Desenvolvemento societario
2.4.a	Promoción do papel da muller nas cooperativas.	Desenvolvemento societario
2.4.b	Promoción do papel da xente nova nas cooperativas.	Desenvolvemento societario
2.4.c	Promoción das boas prácticas cooperativas con proxección na comunidade na que se insiren.	Desenvolvemento societario
7.2.b	Fomento da participación dos socios e mellora das prácticas de goberno nas cooperativas agrarias.	Agrarias e de explotación en común
8.1.a	Apoio técnico e financeiro á elaboración, divulgación e implantación de modelos organizativos.	Cooperativas que asocian traballo
8.1.b	Elaboración do Estatuto do socio traballador.	Cooperativas que asocian traballo
8.3.c	Desenvolvemento de fórmulas que compatibilicen a flexibilidade empresarial coa estabilidade do emprego.	Cooperativas que asocian traballo
9.B.4.a	Avaliación dos sistemas de xestión nas cooperativas de vivendas.	Vivendas
9.B.4.b	Desenvolvemento de melloras organizativas.	Vivendas
10.2.a	Validación de referentes, experiencias e implantación selectiva de modelos de servizos sociais.	Servizos sociais e integración social



## 4. Emprego

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
3.1.e	Reforzamento dos procesos formativos con medidas incentivadoras e de priorización.	Divulgación, educación, formación e investigación
4.1.b	Creación dunha bolsa de traballo cooperativo e de posta en común de iniciativas.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.1.d	Revisión e ampliación dos incentivos de autoemprego cooperativo.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.4.a	Promoción de boas prácticas cooperativas en materia de emprego.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.4.b	Introdución de programas de autoemprego cooperativo nas políticas de emprego dirixidas a colectivos específicos.	Emprego e desenvolvemento territorial
8.2.a	Perfeccionamento dos mecanismos de selección dos socios.	Cooperativas que asocian traballo
8.2.b	Adecuación do nivel de contratación ás necesidades das cooperativas e á realidade do mercado.	Cooperativas que asocian traballo
8.3.b	Adecuación das liñas de apoio á situación específica de persoas provenientes doutras realidades empresariais.	Cooperativas que asocian traballo
10.3.a	Programa piloto de integración social a través da fórmula cooperativa.	Servizos sociais e integración social

## 5. Desenvolvemento local

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
2.4.d	Fomento da incorporación de novos socios en cooperativas.	Desenvolvemento societario
4.1.c	Viveiros de empresas orientados cara ao cooperativismo e a introdución nos mercados.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.2.a	Impulso da coordinación a nivel local e do estudo das potencialidades e mercados locais.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.2.b	Creación dunha rede local estable para a promoción cooperativa.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.2.c	Incorporación de entidades públicas como sociais colaboradoras de proxectos cooperativos.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.3.a	Incentivar a participación activa e dinámica das cooperativas nas estruturas e nas accións xeradas no seu contorno local.	Emprego e desenvolvemento territorial
4.3.b	Recuperación de proxectos cooperativos.	Emprego e desenvolvemento territorial
7.5.a	Apoio ás cooperativas para o fomento e desenvolvemento de actividades extraagrarias e complementarias no medio rural.	Agrarias e de explotación en común
7.5.b	Potenciación das axudas para novos servizos que presten as cooperativas agrarias aos seus socios.	Agrarias e de explotación en común
9.C.5.a	Fomento de programas divulgativos e formativos de consumo no ámbito rural.	Consumo
9.C.5.b	Apoio financeiro e técnico para os procesos de creación de cooperativas de consumidores e usuarios nas zonas rurais.	Consumo
10.1.c	Impulso de actividades de prestación de servizos sociais a través da cooperativa, para os seus socios e terceiros.	Servizos sociais e integración social

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
10.4.a	Establecemento de convenios marco para a prestación de servizos sociais, incentivados financeiramente.	Servizos sociais e integración social
10.4.b	Impulso á participación cooperativa nos programas de inserción social e a súa concertación.	Servizos sociais e integración social
12.3.a	Impulso económico ao fomento e promoción das cooperativas, coa finalidade de fortalecelas empresarialmente.	Monte e cooperativas
12.4.a	Creación dun grupo de traballo para relanzar as producións non madeireiras do monte.	Monte e cooperativas
12.4.b	Inclusión, fomento e potenciación dos usos alternativos do monte dentro dos plans de xestións forestal sostible.	Monte e cooperativas
12.5.a	Análise das potencialidades e sinerxías entre as comunidades de montes e as cooperativas en xeral.	Monte e cooperativas
12.5.b	Fomento da constitución de cooperativas no contorno das comunidades de montes veciñais en man común.	Monte e cooperativas

## 6. Divulgativo formativo

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
3.1.b	Desenvolvemento de programas formativos especializados en función dos destinatarios.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.1.c	Elaboración de programas formativos con contidos especializados.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.1.f	Optimización do uso dos fondos de formación e promoción das cooperativas.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.1.g	Promoción do deseño de materiais didácticos específicos de apoio aos programas formativos e de capacitación.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.2.a	Promoción de campañas de divulgación.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.2.c	Elaboración de materiais como soporte e ferramenta das actuacións de difusión.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.2.d	Fomento de xornadas, seminarios, certames e actividades de difusión e proxección do cooperativismo.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.4.c	Elaboración dun informe de síntese periódico do estado do cooperativismo galego.	Divulgación, educación, formación e investigación
5.1.b	Mellora da cultura financeira destas empresas.	Financiamento e xestión financeira
9.C.1.a	Programas de divulgación do cooperativismo de consumo.	Consumo
10.1.a	Promoción de cursos de especialización adaptados aos distintos niveis.	Servizos sociais e integración social
11.2.b	Programa de divulgación e cursos de cooperativismo para mariscadores, mariñeiros e acuicultores.	Cooperativas do mar

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
11.3.a	Creación dun foro e organización de eventos para a análise e o fomento do cooperativismo no mar, para avanzar na concertación dos modelos.	Cooperativas do mar
12.1.d	Realización dun programa de divulgación e formación sobre experiencias implantadas noutros países.	Monte e cooperativas

## 7. Cooperativismo no ensino

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
3.1.d	Fomento da realización de prácticas formativas en cooperativas.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.3.a	Promoción da información e formación sobre o cooperativismo en todos os niveis do sistema educativo.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.3.b	Inclusión da formación cooperativa nos programas de formación ocupacional e continua.	Divulgación, educación, formación e investigación
8.3.a	Fomento da realización de prácticas profesionais no ámbito da xestión empresarial en cooperativas.	Cooperativas que asocian traballo
9.C.1.c	Inclusión das cooperativas de consumo e con sección de consumo no Plan cuadrienal de educación para o consumo (2005/2008).	Consumo
11.2.a	Deseño e introdución de módulos de formación cooperativa dentro do sistema de formación específico do mar.	Cooperativas do mar
12.3.b	Impulso e adaptación da formación ás novas formas de organización do traballo e da produción forestal.	Monte e cooperativas

## 8. TICs e I+D+I

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
1.5.a	Elaboración de plans tecnolóxicos.	Desenvolvemento empresarial
1.5.c	Subvencións e investimentos para a incorporación e a diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación.	Desenvolvemento empresarial
3.2.b	Incremento da presenza do cooperativismo na rede a través do uso das novas tecnoloxías.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.4.a	Apoio á investigación en materia cooperativa.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.4.b	Impulso de programas de I+D+i específicos.	Divulgación, educación, formación e investigación
3.4.d	Fomento da transferencia de tecnoloxías e das boas prácticas.	Divulgación, educación, formación e investigación
9.A.4.b	Elaboración dunha páxina web con información dos produtos, mercados e servizos, tanto dirixidos a terceiros como a socios (INTERNET E INTRANET).	Servizos e transportes
9.C.4.a	Creación dunha área específica de consumo no "Portal Cooperativo".	Consumo

## 9. Apoio financeiro

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
5.1.a	Promoción do seguimento dunha axeitada xestión financeira relacionándoo coa concesión de determinadas axudas ou financiamento.	Financiamento e xestión financeira
5.2.a	Promoción do emprego de títulos de renda fixa e renda variable.	Financiamento e xestión financeira
5.3.a	Adaptación e comunicación dos instrumentos financeiros presentes e futuros, para facelos accesibles ao movemento cooperativo.	Financiamento e xestión financeira
5.3.b	Concertación de fórmulas alternativas ao capital risco que poidan financiar aos proxectos cooperativos.	Financiamento e xestión financeira
5.4.a	Deseño e configuración de mecanismos que permitan un tratamento singularizado das cooperativas nos fondos de garantía.	Financiamento e xestión financeira
5.4.b	Asesoramento para a avaliación específica de riscos das sociedades cooperativas.	Financiamento e xestión financeira

## 10. Fomento da actividade agraria de base cooperativa

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
7.1.c	Fomento do asociacionismo no sector agrario.	Agrarias e de explotación en común
7.5.c	Deseño de apoios específicos e consolidación das axudas existentes no eido das producións ecolóxica e integrada.	Agrarias e de explotación en común
7.6.b	Participación das cooperativas agrarias na elaboración, divulgación e desenvolvemento de programas de reordenación do solo, terras e cultivos promovidos polas administracións.	Agrarias e de explotación en común
7.7.a	Análise de potencialidades concretas e divulgación da agricultura de grupo	Agrarias e de explotación en común
7.7.b	Promoción e apoio da agricultura de grupo.	Agrarias e de explotación en común

## 11. Industrialización e comercialización agraria

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
7.4.a	Promoción da transformación e comercialización.	Agrarias e de explotación en común
7.4.b	Fomento da transparencia nas actividades produtivas e nas prácticas de mercado.	Agrarias e de explotación en común
7.4.c	Creación e apoio ás redes ou agrupacións de cooperativas para a comercialización.	Agrarias e de explotación en común
9.C.3.b	Establecemento de circuitos propios de distribución.	Consumo



## 12. Servizos de cooperación empresarial

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
9.A.3.a	Extensión da fórmula a novas actividades empresariais.	Servizos e transportes
9.A.3.b	Fomento da fórmula societaria cooperativa no sector do transporte.	Servizos e transportes
9.A.4.a	Fomento da cooperativa como prestadora de servizos integrais.	Servizos e transportes

## 13. Vivendas

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
9.B.1.a	Formalización de Convenios ou protocolos entre a Administración autonómica e local e as organizacións representativas do sector.	Vivendas
9.B.1.b	Limitación do réxime de subastas para adquirir solo público e cumprimento da Lei de cooperativas de Galicia.	Vivendas
9.B.2.a	Ampliación das políticas de solo público para facilitar o desenvolvemento de vivendas de protección pública en réxime cooperativo.	Vivendas
9.B.2.b	Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas co sector público en xeral.	Vivendas
9.B.3.a	Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.	Vivendas
9.B.4.c	Control do cumprimento das condicións de adjudicación para edificación en solo de protección pública.	Vivendas

## 14. Intercooperación - Servizos mancomunados

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
1.4.a	Axudas e incentivos públicos de apoio aos procesos de concentración empresarial.	Desenvolvemento empresarial
1.4.b	Promoción de asistencia técnica específica para os procesos de integración.	Desenvolvemento empresarial
1.4.c	Apoio aos proxectos de cooperación empresarial. Apoio á creación de redes de cooperación entre as empresas cooperativas.	Desenvolvemento empresarial
6.3.a	Promoción das asociacións e da incorporación de cooperativas ás entidades representativas naquelas clases onde exista subrepresentación.	Consolidación institucional
6.3.b	Promoción da intercooperación entre as asociacións.	Consolidación institucional
6.3.c	Incremento do apoio ás entidades representativas.	Consolidación institucional
7.1.a	Elaboración, divulgación e posta en marcha dun programa para o redimensionamento do cooperativismo agrario en Galicia.	Agrarias e de explotación en común
7.1.b	Consolidación das axudas e deseño de novos incentivos para o fomento da integración cooperativa no sector agrario.	Agrarias e de explotación en común
7.1.d	Supresión de obstáculos que limiten o desenvolvemento dos procesos de integración e intercooperación no medio rural.	Agrarias e de explotación en común
8.4.a	Promoción do proceso de integración de estruturas representativas.	Cooperativas que asocian traballo
8.4.b	Promoción da creación e/ou organización de servizos mancomunados.	Cooperativas que asocian traballo
9.A.1.a	Intensificación da Intercooperación nos aspectos técnicos, loxísticos e económicos.	Servizos e transportes
9.A.1.b	Apoio ao desenvolvemento de plataformas conxuntas, incentivando foros e encontros. Fomento da intercooperación transfronteiriza.	Servizos e transportes

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
9.B.2.d	Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas, con outras clases de cooperativas.	Vivendas
9.C.3.a	Fomento da intercooperación.	Consumo
10.2.b	Establecemento de alianzas e análise da demanda.	Servizos sociais e integración social
11.7.a	Axudas á creación de asociacións de cooperativas do mar. Realización de encontros para analizar e divulgar as posibilidades de intercooperación.	Cooperativas do mar

## 15. Mar

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
11.1.a	Realización dun estudo das cooperativas do mar.	Cooperativas do mar
11.1.b	Análise das potencialidades cooperativas por subsectores.	Cooperativas do mar
11.4.a	Axuda á creación de empresas cooperativas.	Cooperativas do mar
11.4.b	Apoio ás accións innovadoras e ao desenvolvemento de plans tecnolóxicos e ás iniciativas sectoriais que realicen as cooperativas.	Cooperativas do mar
11.4.c	Recoñecemento do sector cooperativo nas liñas de axuda de carácter xeral.	Cooperativas do mar
11.5.a	Impulso dos proxectos cooperativos baseados nas estruturas asociativas.	Cooperativas do mar

## 16. Forestal

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
12.1.a	Elaboración de modelos cooperativos e/ou organizativos adaptados ás características da xestión forestal sostible de propietarios individuais.	Monte e cooperativas
12.1.b	Fomento das agrupacións de propietarios como base da concentración parcelaria forestal.	Monte e cooperativas
12.1.c	Priorización da fórmula cooperativa no outorgamento de axudas públicas relacionadas coa produción forestal.	Monte e cooperativas
12.2.a	Creación e apoio dun grupo de promotores para a organización e dinamización da cooperativa de comercialización da madeira.	Monte e cooperativas
12.2.b	Asesoramento e apoio na elaboración de regulamentos de comercialización da madeira dos socios da cooperativa.	Monte e cooperativas

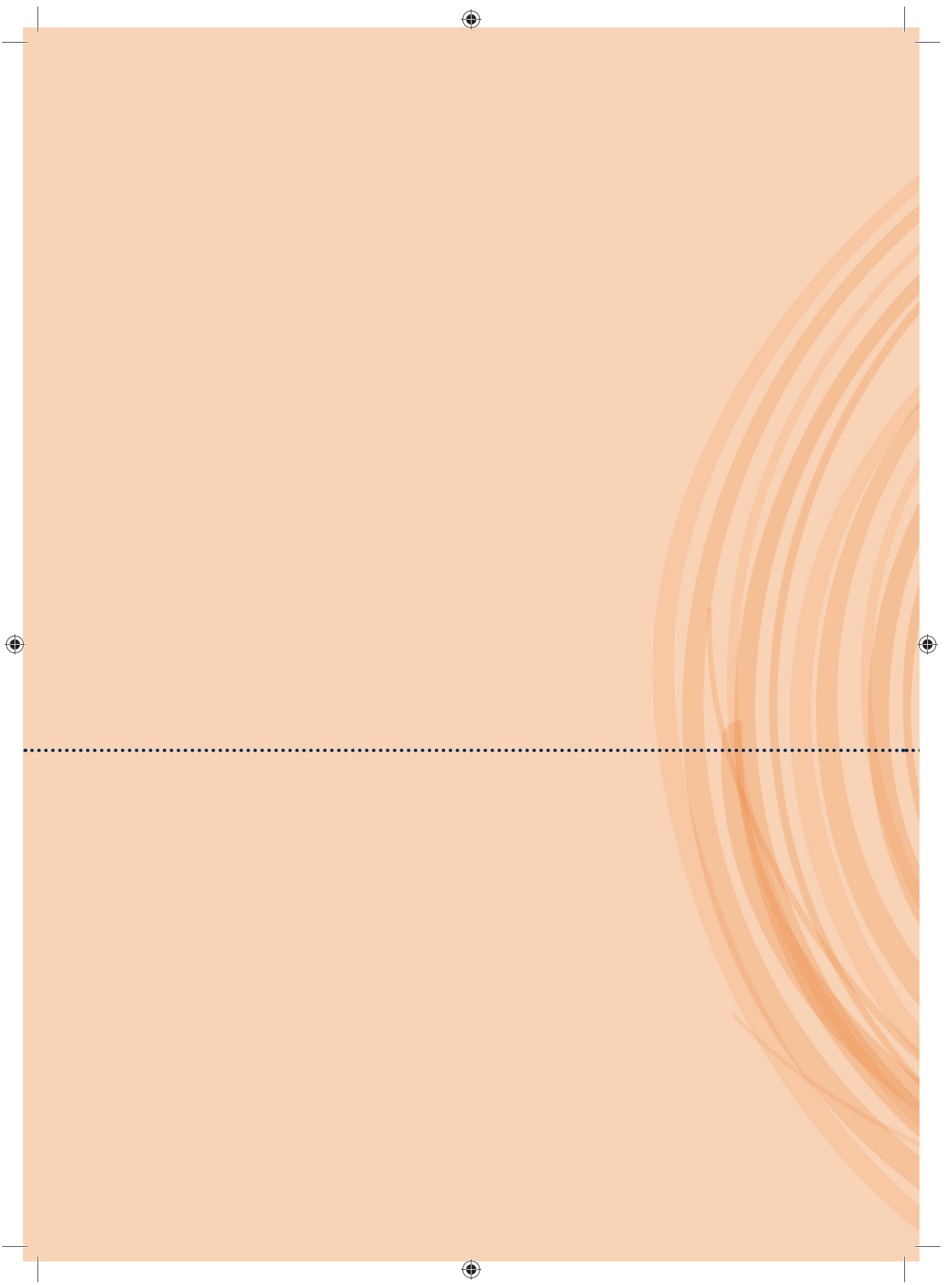
## 17. Institucional / Consello Galego de Cooperativas

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
2.2.a	Creación dunha comisión de traballo para o desenvolvemento societario dentro do Consello Galego de Cooperativas.	Desenvolvemento societario
3.1.a	Creación dunha unidade técnica en materia de formación.	Divulgación, educación, formación e investigación
4.1.a	Creación dun observatorio cooperativo.	Emprego e desenvolvemento territorial
5.1.c	Transparencia na información.	Financiamento e xestión financeira
6.1.a	Dotación do Consello Galego de Cooperativas.	Consolidación institucional
6.1.b	Establecemento dun sistema de control que posibilite o cumprimento das súas atribucións legais.	Consolidación institucional
6.1.c	Impulso do papel consultivo do Consello.	Consolidación institucional
6.1.d	Deseño e aplicación dun plan de divulgación que dea a coñecer o Consello Galego de Cooperativas.	Consolidación institucional
6.2.a	Realización dun programa de divulgación e difusión das políticas de promoción existentes.	Consolidación institucional
6.2.b	Análise e deseño de novas fórmulas de promoción e seguimento dos programas actuais e dos xurdidos do Plan estratéxico.	Consolidación institucional
6.2.c	Potenciación do acceso as axudas públicas de carácter xeral.	Consolidación institucional
6.3.e	Adopción de iniciativas de cara a supresión de barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica.	Consolidación institucional

LIÑA (Nº.)	LIÑA (Descrición)	ÁREA
6.3.f	Fomento da presenza das cooperativas galegas nos órganos de interese socioeconómico de carácter intersectorial e nos foros económico-sociais e cooperativos.	Consolidación institucional
6.3.g	Integración e representación das cooperativas nos organismos ou entidades acreditadores da calidade, de garantía da seguridade alimentaria e acreditadores de implementación de prácticas medioambientais sustentables.	Consolidación institucional
6.4.a	Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.	Consolidación institucional
6.5.a	Dotación de medios de carácter técnico, formativo, organizativo e informático.	Consolidación institucional
6.5.b	Establecemento de actuacións informativas e de coordinación coas entidades representativas así como coas consellerías e con outros departamentos con competencias na materia.	Consolidación institucional
6.5.c	Elaboración, actualización e publicación de directorios e activación do mapa de cooperativas.	Consolidación institucional
9.B.2.c	Establecemento de canles de participación do cooperativismo de vivendas no Consello Galego de Cooperativas.	Vivendas
9.C.1.b	Representatividade dentro do Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia.	Consumo
10.4.c	Apoio especial para as cooperativas de carácter non lucrativo.	Servizos sociais e integración social
11.3.b	Impulso da compatibilidade entre os aspectos xurídicos-administrativos (normativa) do sector pesqueiro e as cooperativas.	Cooperativas do mar

# Anexos







# **Plan estratégico para o cooperativismo**





# Introducción





**A** iniciativa de elaboración e aprobación dun Plan estratéxico, como o que agora se presenta, aposta por impulsar a construción do cooperativismo do futuro, dende o convencemento de que as cooperativas contribúen de xeito importante ao mantemento do benestar e a cohesión social. E dende a necesidade de adaptalas aos novos escenarios que esixen tanto as demandas sociais como a situación de gran competitividade en escenarios cada vez máis globalizados.

Danse, nestes momentos, circunstancias favorecedoras do proceso de planificación que avalan a súa oportunidade:

En primeiro lugar, o grao de desenvolvemento acadado polo movemento cooperativo galego, un cooperativismo maduro, que alcanza unha masa crítica suficiente para acometer procesos concertados, para dar saltos cualitativos que reforcen e afiancen esa madurez.

En segundo lugar, a previa elaboración dun soporte analítico global, o *Libro branco do cooperativismo en Galicia*, que reflicte a realidade comparada. O Plan dálle continuidade e remate ao *Libro branco*. Integra, ordena, amplía e proxecta nun marco operativo as propostas deste.

E por último, pero non por iso menos importante, a traxectoria de desenvolvemento das competencias propias en materia cooperativa pola Comunidade Autónoma, que acumula unha experiencia promotora e ten impulsado unha estrutura institucional, operativa, representativa e consultiva, que cómpre potenciar.

Ademais, a utilización do plan como instrumento, multiplica a efectividade dos esforzos a partir da adhesión e o compromiso de concertación e consenso de diversos organismos da Administración, cooperativistas, organizacións representativas e diversidade de axentes sociais, económicos e políticos. Garante a articulación das actuacións, proxectos e mesmo plans en curso e previstos polos principais axentes cooperativos; xera importantes sinerxías e facilita o acompañamento no seu desenvolvemento.

Para acadar efectividade, o Plan asentouse nun sistema de organización que buscou a maior participación dende a axilidade e a coordinación, e que facilitou a rápida circulación das achegas mutuas, a realimentación dos procesos analíticos e propositivos e a mediación propiciadora dos acordos, consensos e compromisos:

O comité director, cunha composición fortemente institucional, que evidencia a adhesión e liderado dos principais axentes económicos e sociais, destacadamente os membros do pleno do Consello Galego de Cooperativas, tomou a iniciativa de encamiñar o Plan estratéxico. Nas súas reunións asumiu formalmente a responsabilidade e o compromiso de elaboración do Plan. Aprobou e validou o procedemento de elaboración, e interveu e controlou as súas sucesivas etapas. Adoptou acordos referidos ao proceso de planificación e á metodoloxía que se seguiu. E aprobou os seus obxectivos xerais así como as accións que comporta o Plan.

As comisións de traballo, agrupadas por áreas temáticas homoxéneas, canalizaron a implicación dos cooperativistas, expertos, administracións e axentes económicos e sociais no debate estratéxico durante a fase de elaboración do Plan e poden ser a base posterior para artellar a cooperación de todos os actores no seu desenvolvemento. Tiveron como cometido facer operativo, ordenado e viable o debate técnico de propostas. Contaron cun presidente, con funcións de dirección, regulación e ordenación e coordinación dos debates; e cun relator con funcións eminentemente técnicas, de impulso da formulación de propostas, de síntese e de integración de debates e propostas e de transmisión e enlace.

E a comisión técnica e de coordinación de relatores, que deu apoio técnico e, en xeral, de asistencia aos distintos órganos. Funcionou aglutinando, estruturando e dando forma aos documentos de traballo xerados polas distintas comisións, coordinando e homoxeneizando as súas propostas e actuacións nas distintas fases, e alimentando con propostas as distintas tarefas do proceso.

No que atinxe ao grao efectivo de mobilización de recursos e participación conseguiuase un elevado nivel de compromiso e unha importante implicación activa, tanto cuantitativa como cualitativamente, que aseguran que o Plan pode estar firmemente asentado na realidade institucional, económica e social das cooperativas. Acredítase tanto polos mecanismos de selección dos participantes, realizados con criterios de non exclusión a partir das propostas de todos os actores, como polas súas aptitudes, dada a cualificada presenza de representantes do movemento

cooperativo, das experiencias que poden ser consideradas como de boas prácticas, e da administración con responsabilidades de importancia, así como de técnicos e expertos en distintos ámbitos. En suma, achegáronse visións diversas e concorreron sensibilidades complementarias, necesarias para mellorar unha realidade plurifacética.

Nunha orde secuencial os resultados dos traballos do Plan apuraron, nun curto intervalo temporal, as distintas fases previstas:

A primeira, de posta en marcha do Plan, mediante a definición, organización e constitución dos diversos órganos de dirección, coordinación e participación, e coa aprobación da metodoloxía que se ía seguir. Tamén foi a fase de asunción dun diagnóstico da situación de partida da realidade cooperativa, que fundamentará sobre bases sólidas as proposicións planificadoras. Cumpriuse coa constitución do comité director, en maio do 2004, que na súa primeira reunión aprobou a estrutura organizativa e deseñou e marcou o ritmo de traballo, ao tempo que asumía o diagnóstico previamente realizado, como se adiantou, coa elaboración do *Libro branco do cooperativismo en Galicia*.

Seleccionouse tamén nese momento a idea-forza que sintetiza o marco do Plan: “Unha forma propia de facer empresa”. Un lema que opera como representación sintética do horizonte compartido de desenvolvemento económico e social, cara ao que se dirixirán os esforzos.

Así mesmo identificáronse daquela, tendo en conta a realidade cooperativa de Galicia reflectida no *Libro branco*, as áreas de traballo que marcan os grandes eidos de actuación estratéxica nas que o plan debe incidir. Diferenciando, por un lado, as que recollen a problemática e as alternativas máis transversais, susceptibles de encarnaren propostas que atinxen ao conxunto das cooperativas —desenvolvemento empresarial, desenvolvemento societario, financiamento, consolidación institucional e coordinación da acción administrativa, emprego e desenvolvemento territorial e divulgación, e educación, formación e investigación—. Polo outro, as específicas das clases máis significativas ou con maior proxección, merecentes dun tratamento diferenciado dadas as súas singularidades: cooperativas agrarias e de explotación en común, cooperativas que asocian traballo,

cooperativas de servizos, vivendas e consumo e, no campo dos novos eidos de potencial proxección para o cooperativismo, as cooperativas de servizos sociais e de integración social, e cooperativas para o mar e para o monte.

Os traballos continuaron despois dun proceso de abstracción decrecente, caracterizando e tipificando os obxectivos de cada unha das áreas estratéxicas. A discusión e selección de obxectivos serviu para focalizar as enerxías en determinadas oportunidades, orientadas singularmente á consolidación do modelo de desenvolvemento. Implicou incardinar as propostas concretas en proxectos agregados, de conxunto, de máis relevo. Permitiu chegar do particular ao máis universal, integrar as lexítimas aspiracións dalgunha parte en iniciativas de máis calado, de máis alcance. E, en suma, pode evitar duplicidades e actuacións descoordinadas, de impacto momentáneo e concreto pero de alento curto.

A partir do traballo das comisións presentáronse máis de sesenta obxectivos interrelacionados, que foron aprobados polo comité director no mes de setembro. Inciden no máximo aproveitamento das fortalezas das cooperativas e na corrección das súas debilidades. E son obxectivos explícitos de competitividade, capaces de acadar expresión en termos de crecemento competitividade e proxección. Son tamén obxectivos de soporte, referidos á eficacia dende o punto de vista funcional. E son, por último, obxectivos estruturais, que contan cos factores –de capacitación, organización e coordinación– nos que os axentes comprometidos co Plan teñen capacidade de actuación.

E, en fin, completan o Plan as propostas de liñas de actuación que corresponden a cada obxectivo das áreas estratéxicas. Deben desenvolverse, por tanto, atendendo á súa coherencia e utilidade en favor dos obxectivos aos que se asignen.

Son froito do consenso. Un consenso necesario para acadar acordos que respondan a necesidades compartidas, comúns, e para xerar e fomentar a intercooperación entre todos os axentes. Sen que isto signifique renuncia a propostas específicas, por particulares, que están recollidas dentro das propostas das comisións de cada clase.

Son propostas concretas. Unha concreción que se manifesta como síntese, en tanto que os resultados do plan son propositivos, utilizando a argumentación imprescindible para



a comprensión das propostas e, por tanto, prescindindo de aspectos discursivos ou de diagnóstico, na medida en que, como se ten adiantado, para iso dispoñíase do *Libro branco*. É unha concreción que non vai en prexuízo do nivel de determinación preciso das actuacións singulares que deba corresponderlle na súa implementación aos respectivos organismos con atribucións competenciais. O respecto á autonomía de cadaquén, administración por unha parte e cooperativas pola outra, así o demanda.

Son propostas realistas que, ademais de teren en conta as condicións de factibilidade e viabilidade, para estimular os novos comportamentos nos axentes e contribuír aos cambios que se esperan deles, insírense nun horizonte temporal de seis anos, acoutado como intervalo para o desenvolvemento dos programas de actuación. E que, así mesmo, teñen en conta o custo de oportunidade das medidas en relación coa situación dunha administración e duns axentes con recursos limitados, que deben distribuír esforzos entre as distintas realidades cooperativas e nas distintas áreas de actuación. Expresan, en definitiva, un exercicio de responsabilidade compartida e de asunción das responsabilidades de cadaquén.

E son, por último, propostas que implican a todos. Que non cargan todas as iniciativas de desenvolvemento, de xeito desequilibrado, en só un dos actores implicados. Porque se apoian en varios soportes: marcan camiños para todas as actuacións, destacadamente as promotoras, das administracións; pero tamén sinalan as rutas dos axentes privados e entre estes, en lugar destacado, os camiños do autoesforzo, os das propias cooperativas e as súas asociacións.

Resta agora implementar os procedementos, medios e instrumentos para a execución do Plan. Intensificar os labores da súa difusión, adoptando para iso as medidas que se consideren pertinentes. E poñer en marcha os mecanismos de seguimento e avaliación da eficacia e eficiencia na execución e, eventualmente, de reprogramación cando proceda.

O Plan estratéxico pretende ser útil na mobilización de recursos, na xeración de sinerxías e na coordinación de iniciativas e proxectos.

O Plan estratéxico require dunha ampla adhesión de axentes e da implicación colectiva dos cooperativistas en torno a un

proxecto sentido como propio. E require, de cara ao exterior, a proxección sistemática e eficaz dunha imaxe de futuro do cooperativismo.

Probablemente así poderá ser unha pedra importante, para facer do cooperativismo un instrumento capaz para a satisfacción das necesidades dos seus socios e útil para o desenvolvemento do país.

# Cadro sinóptico



## Áreas transversais.

1- Área de desenvolvemento empresarial.	2- Área de desenvolvemento societario.	3- Área de divulgación, educación, formación e investigación.
<p><b>1.1- Análise, selección e acompañamento da viabilidade empresarial.</b></p> <p>1.1.a- Axudas para o acompañamento na creación e consolidación de empresas cooperativas.</p> <p>1.1.b- Promoción de Gabinetes de orientación e desenvolvemento de proxectos e títulos especializados.</p> <p><b>1.2- Mellora da estratexia competitiva; calidade total, diferenciación de produtos, e eficiencia.</b></p> <p>1.2.a- Promoción das políticas de calidade.</p> <p>1.2.b- Desenvolvemento, divulgación e implantación da <i>marca cooperativa</i> como distintivo de calidade.</p> <p><b>1.3- Diversificación e crecemento da cifra de negocio.</b></p> <p>1.3.a- Elaboración de programas sectoriais.</p> <p>1.3.b- Apoio na diversificación da oferta de produtos e servizos cooperativos.</p> <p>1.3.c- Fomento da comercialización.</p> <p><b>1.4- Dimensión: fusiões, absorcións e intercooperación.</b></p> <p>1.4.a- Axudas e incentivos públicos de apoio aos procesos de concentración empresarial.</p> <p>1.4.b- Promoción de asistencia técnica específica para os procesos de integración.</p> <p>1.4.c- Apoio aos proxectos de cooperación empresarial. Apoio á creación de redes de cooperación entre as empresas cooperativas.</p> <p><b>1.5- Reforzamento do investimento estratéxico en tecnoloxía, formación e innovación, e consolidación da estrutura empresarial interna.</b></p> <p>1.5.a- Elaboración de plans tecnolóxicos.</p> <p>1.5.b- Apoio ao investimento da empresa cooperativa.</p> <p>1.5.c- Subvencións e investimentos para a incorporación e a diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación.</p> <p>1.5.d- Apoio aos procesos de transformación e industrialización.</p> <p>1.5.e- Subvencións ao emprego de persoal cualificado.</p>	<p><b>2.1- Reforzamento dos valores cooperativos a través da promoción de prácticas de desenvolvemento da responsabilidade social.</b></p> <p>2.1.a- Desenvolvemento do balance social e outras ferramentas globais de xestión social.</p> <p><b>2.2- Análise, selección e tutela das condicións de viabilidade societaria.</b></p> <p>2.2.a- Creación dunha comisión de traballo para o desenvolvemento societario dentro do Consello Galego de Cooperativas.</p> <p>2.2.b- Promoción de axudas para a titoría e acompañamento específico para garantir a viabilidade societaria.</p> <p><b>2.3- Desenvolvemento de instrumentos que permitan artellar participación e eficiencia empresarial.</b></p> <p>2.3.a- Desenvolvemento e divulgación de modelos e prácticas de referencia en materias de organización interna e participación.</p> <p>2.3.b- Posta en práctica de sistemas que contemplen a diversidade social e de intereses integrados na cooperativa.</p> <p><b>2.4- Deseño e aplicación de sistemas que permitan concretar a aplicación práctica de principios e valores.</b></p> <p>2.4.a- Promoción do papel da muller nas cooperativas.</p> <p>2.4.b- Promoción do papel da xente nova nas cooperativas.</p> <p>2.4.c- Promoción das boas prácticas cooperativas con proxección na comunidade na que se insiren.</p> <p>2.4.d- Fomento da incorporación de novos socios en cooperativas.</p>	<p><b>3.1- Especialización, coordinación e continuidade na formación.</b></p> <p>3.1.a- Creación dunha unidade técnica en materia de formación.</p> <p>3.1.b- Desenvolvemento de programas formativos especializados en función dos destinatarios.</p> <p>3.1.c- Elaboración de programas formativos con contidos especializados.</p> <p>3.1.d- Fomento da realización de prácticas formativas en cooperativas.</p> <p>3.1.e- Reforzamento dos procesos formativos con medidas incentivadoras e de priorización.</p> <p>3.1.f- Optimización do uso dos fondos de formación e promoción das cooperativas.</p> <p>3.1.g- Promoción do deseño de materiais didácticos específicos de apoio aos programas formativos e de capacitación.</p> <p><b>3.2- Divulgación da fórmula empresarial cooperativa.</b></p> <p>3.2.a- Promoción de campañas de divulgación.</p> <p>3.2.b- Incremento da presenza do cooperativismo na rede a través do uso das novas tecnoloxías.</p> <p>3.2.c- Elaboración de materiais como soporte e ferramenta das actuacións de difusión.</p> <p>3.2.d- Fomento de xornadas, seminarios, certames e actividades de difusión e proxección do cooperativismo.</p> <p><b>3.3- Promoción e potenciación da formación cooperativa en todos os niveis dos sistemas educativo e formativo.</b></p> <p>3.3.a- Promoción da información e formación sobre o cooperativismo en todos os niveis do sistema educativo.</p> <p>3.3.b- Inclusión da formación cooperativa nos programas de formación ocupacional e continua.</p> <p><b>3.4- Impulso da investigación en materia cooperativa e fomento da transferencia de coñecementos no seo da cooperativa e a través das relacións de intercooperación.</b></p> <p>3.4.a- Apoio á investigación en materia cooperativa.</p> <p>3.4.b- Impulso de programas de I+D específicos.</p> <p>3.4.c- Elaboración dun informe de síntese periódico do estado do cooperativismo galego.</p> <p>3.4.d- Fomento da transferencia de tecnoloxías e das boas prácticas.</p>



#### 4- Área de emprego e desenvolvemento territorial.

- 4.1- **Estímulo do emprendemento cooperativo e consolidación de proxectos.**
  - 4.1.a- Creación dun observatorio cooperativo.
  - 4.1.b- Creación dunha bolsa de traballo cooperativo e de posta en común de iniciativas.
  - 4.1.c- Viveiros de empresas orientados cara ao cooperativismo e a introdución nos mercados.
  - 4.1.d- Revisión e ampliación dos incentivos de autoemprego cooperativo.
- 4.2- **Aproveitamento das potencialidades da fórmula empresarial cooperativa polas estruturas de desenvolvemento local.**
  - 4.2.a- Impulso da coordinación a nivel local e do estudo das potencialidades e mercados locais.
  - 4.2.b- Creación dunha rede local estable para a promoción cooperativa.
  - 4.2.c- Incorporación de entidades públicas como sociais colaboradoras de proxectos cooperativos.
- 4.3- **Participación das cooperativas no desenvolvemento local.**
  - 4.3.a- Incentivar a participación activa e dinámica das cooperativas nas estruturas e nas accións xeradas no seu contorno local.
  - 4.3.b- Recuperación de proxectos cooperativos.
- 4.4- **Definición de protocolos e códigos de actuación cooperativa en materia de emprego.**
  - 4.4.a- Promoción de boas prácticas cooperativas en materia de emprego.
  - 4.4.b- Introducción de programas de autoemprego cooperativo nas políticas de emprego dirixidas a colectivos específicos.

#### 5- Área de financiamento e xestión financeira.

- 5.1- **Potenciación da axeitada xestión e planificación financeira como ferramenta clave da xestión empresarial.**
  - 5.1.a- Promoción do seguimento dunha axeitada xestión financeira relacionándoo coa concesión de determinadas axudas ou financiamento.
  - 5.1.b- Mellora da cultura financeira destas empresas.
  - 5.1.c- Transparencia na información.
- 5.2- **Desenvolvemento e incentivación das fórmulas de financiamento propio e alleo xa existentes.**
  - 5.2.a- Promoción do emprego de títulos de renda fixa e renda variable.
- 5.3- **Promoción de mecanismos que permitan canalizar axeitadamente os recursos financeiros para o movemento cooperativo.**
  - 5.3.a- Adaptación e comunicación dos instrumentos financeiros presentes e futuros, para facelos accesibles ao movemento cooperativo.
  - 5.3.b- Concertación de fórmulas alternativas ao capital risco que poidan financiar aos proxectos cooperativos.
- 5.4- **Establecemento dun sistema de garantías financeiras para as cooperativas e de avaliación específica de riscos.**
  - 5.4.a- Deseño e configuración de mecanismos que permitan un tratamento singularizado das cooperativas nos fondos de garantía.
  - 5.4.b- Asesoramento para a avaliación específica de riscos das sociedades cooperativas.

#### 6- Área de consolidación institucional.

- 6.1- **Potenciación do Consello Galego de Cooperativas.**
  - 6.1.a- Dotación do Consello Galego de Cooperativas.
  - 6.1.b- Establecemento dun sistema de control que posibilite o cumprimento das súas atribucións legais.
  - 6.1.c- Impulso do papel consultivo do Consello.
  - 6.1.d- Deseño e aplicación dun plan de divulgación que dea a coñecer o Consello Galego de Cooperativas.
- 6.2- **Consolidación e impulso das políticas de promoción e divulgación do cooperativismo.**
  - 6.2.a- Realización dun programa de divulgación e difusión das políticas de promoción existentes.
  - 6.2.b- Análise e deseño de novas fórmulas de promoción e seguimento dos programas actuais e dos xurdidos do Plan estratéxico.
  - 6.2.c- Potenciación do acceso as axudas públicas de carácter xeral.
- 6.3- **Fomento do asociacionismo e da presenza do cooperativismo en foros socioeconómicos. Participación nas políticas activas.**
  - 6.3.a- Promoción das asociacións e da incorporación de cooperativas ás entidades representativas naquelas clases onde exista subrepresentación.
  - 6.3.b- Promoción da intercooperación entre as asociacións.
  - 6.3.c- Incremento do apoio ás entidades representativas.
  - 6.3.d- Divulgación dos servizos de asesoramento empresarial e societario prestados polas asociacións.
  - 6.3.e- Adopción de iniciativas de cara a supresión de barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica.
  - 6.3.f- Fomento da presenza das cooperativas galegas nos órganos de interese socioeconómico de carácter intersectorial e nos foros económico-sociais e cooperativos.
  - 6.3.g- Integración e representación das cooperativas nos organismos ou entidades acreditadores da calidade, de garantía da seguridade alimentaria e acreditadores de implementación de prácticas medioambientais sustentables.
- 6.4- **Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.**
  - 6.4.a- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.
- 6.5- **Dotación de medios para a posta en marcha da nova organización e funcionamento dos rexistros de cooperativas.**
  - 6.5.a- Dotación de medios de carácter técnico, formativo, organizativo e informático.
  - 6.5.b- Establecemento de actuacións informativas e de coordinación coas entidades representativas así como coas consellerías e con outros departamentos con competencias na materia.
  - 6.5.c- Elaboración, actualización e publicación de directorios e activación do mapa de cooperativas.



## Áreas sectoriais.

### 7- Área de cooperativas agrarias e de explotación en común.

#### 7.1- Dimensionamento e integración cooperativa.

- 7.1.a- Elaboración, divulgación e posta en marcha dun programa para o redimensionamento do cooperativismo agrario en Galicia.
- 7.1.b- Consolidación das axudas e deseño de novos incentivos para o fomento da integración cooperativa no sector agrario.
- 7.1.c- Fomento do asociacionismo no sector agrario.
- 7.1.d- Supresión de obstáculos que limiten o desenvolvemento dos procesos de integración e intercooperación no medio rural.

#### 7.2- Profesionalización da xestión e mellora das prácticas de goberno.

- 7.2.a- Consolidación das axudas actuais e deseño de apoios específicos para a mellora da xestión.
- 7.2.b- Fomento da participación dos socios e mellora das prácticas de goberno nas cooperativas agrarias.

#### 7.3- Mellora da estratexia competitiva: calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria. *Marca cooperativa* e marketing cooperativo.

- 7.3.a- Fomento de sistemas eficaces de produción e comercialización, baseados na calidade e trazabilidade dos produtos agrarios, así como na súa certificación.
- 7.3.b- Fomento da *marca cooperativa* no sector agrario. Desenvolvemento de plans de marketing.

#### 7.4- Fomento da industrialización e comercialización das producións agrarias. Consolidación e competitividade nos mercados actuais.

- 7.4.a- Promoción da transformación e comercialización.
- 7.4.b- Fomento da transparencia nas actividades produtivas e nas prácticas de mercado.
- 7.4.c- Creación e apoio ás redes ou agrupacións de cooperativas para a comercialización.

#### 7.5- Adaptación aos cambios operados no ámbito rural: modernización, diversificación de actividades e implantación de novos servizos.

- 7.5.a- Apoio ás cooperativas para o fomento e desenvolvemento de actividades extraagrarias e complementarias no medio rural.
- 7.5.b- Potenciación das axudas para novos servizos que presten as cooperativas agrarias aos seus socios.
- 7.5.c- Deseño de apoios específicos e consolidación das axudas existentes no eido das producións ecolóxica e integrada.

#### 7.6- Control e xestión medioambiental. Reordenación de terras e cultivos.

- 7.6.a- Establecemento de incentivos para as cooperativas que divulguen e desenvolvan programas de control e xestión medioambiental.
- 7.6.b- Participación das cooperativas agrarias na elaboración, divulgación e desenvolvemento de programas de reordenación do solo, terras e cultivos promovidos polas administracións.

#### 7.7- Fomento do asociacionismo agrario para a explotación en común dos bens produtivos.

- 7.7.a- Análise de potencialidades concretas e divulgación da agricultura de grupo.
- 7.7.b- Promoción e apoio da agricultura de grupo.

### 8- Área de cooperativas que asocian traballo.

#### 8.1- Desenvolvemento de sistemas organizativos propios en base á especial condición dos socios das cooperativas que asocian traballo.

- 8.1.a- Apoio técnico e financeiro a elaboración, divulgación e implantación de modelos organizativos.
- 8.1.b- Elaboración do Estatuto do socio traballador.

#### 8.2- Apoio ao crecemento mediante a potenciación societaria e a dinamización dos cadros de persoal.

- 8.2.a- Perfeccionamento dos mecanismos de selección dos socios.
- 8.2.b- Adecuación do nivel de contratación ás necesidades das cooperativas e á realidade do mercado.

#### 8.3- Estímulo das condicións de viabilidade.

- 8.3.a- Fomento da realización de prácticas profesionais no ámbito da xestión empresarial en cooperativas.
- 8.3.b- Adecuación das liñas de apoio á situación específica de persoas provenientes doutras realidades empresariais.
- 8.3.c- Desenvolvemento de fórmulas que compatibilicen a flexibilidade empresarial coa estabilidade do emprego.

#### 8.4- Asociacionismo, intercooperación e integración cooperativa.

- 8.4.a- Promoción do proceso de integración de estruturas representativas.
- 8.4.b- Promoción da creación e/ou organización de servizos mancomunados.

#### 8.5- Posta en marcha de estratexias sectorializadas.

- 8.5.a- Análise da caracterización do cooperativismo de traballo asociado e desenvolvemento de programas sectoriais.

## 9- Área de cooperativas de servizos e transportes, vivendas e consumo.

### 9.A- Subárea de servizos e transportes.

#### 9.A.1 Dimensionamento e intercooperación.

- 9.A.1.a- Intensificación da Intercooperación nos aspectos técnicos, lóxicos e económicos.
- 9.A.1.b- Apoio ao desenvolvemento de plataformas conxuntas, incentivando foros e encontros. Fomento da intercooperación transfronteiriça.

#### 9.A.2- Mellora da posición no mercado, impulso da calidade e da diferenciación.

- 9.A.2.a- Desenvolvemento de políticas de calidade e diferenciación e deseño de políticas de prevención e seguridade.

#### 9.A.3- Integración das microempresas e promoción e extensión das cooperativas como fórmula de apoio de actividades empresariais independentes.

- 9.A.3.a- Extensión da fórmula a novas actividades empresariais.
- 9.A.3.b- Fomento da fórmula societaria cooperativa no sector do transporte.

#### 9.A.4- Diversificación da actividade cooperativizada, prestación integral de servizos aos socios e plena utilización das novas tecnoloxías.

- 9.A.4.a- Fomento da cooperativa como prestadora de servizos integrais.
- 9.A.4.b- Elaboración dunha páxina WEB con información dos produtos, mercados e servizos, tanto dirixidos a terceiros como a socios. (INTERNET E INTRANET).

### 9.B- Subárea de vivendas.

#### 9.B.1- Mellora do acceso ao solo público.

- 9.B.1.a- Formalización de Convenios ou protocolos entre a Administración autonómica e local e as organizacións representativas do sector.
- 9.B.1.b- Limitación do réxime de subastas para adquirir solo público e cumprimento da Lei de cooperativas de Galicia.

#### 9.B.2- Potenciación da protección pública para as promocións cooperativas e impulso doutras formas de intercooperación.

- 9.B.2.a- Ampliación das políticas de solo público para facilitar o desenvolvemento de vivendas de protección pública en réxime cooperativo.
- 9.B.2.b- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas co sector público en xeral.
- 9.B.2.c- Establecemento de canles de participación do cooperativismo de vivendas no Consello Galego de Cooperativas.
- 9.B.2.d- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas, con outras clases de cooperativas.

#### 9.B.3- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.

- 9.B.3.a- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.

#### 9.B.4- Avaliación e mellora da xestión e desenvolvemento de aspectos organizativos e de regulacións específicas.

- 9.B.4.a- Avaliación dos sistemas de xestión nas cooperativas de vivendas.
- 9.B.4.b- Desenvolvemento de melloras organizativas.
- 9.B.4.c- Control do cumprimento das condicións de adjudicación para edificación en solo de protección pública.

### 9.C- Subárea de consumo.

#### 9.C.1- Divulgación específica. Defensa e protección de consumidores e usuarios.

- 9.C.1.a- Programas de divulgación do cooperativismo de consumo.
- 9.C.1.b- Representatividade dentro do Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia.
- 9.C.1.c- Inclusión das cooperativas de consumo e con sección de consumo no Plan cuadrinial de educación para o consumo (2005/2008).
- 9.C.1.d- Adhesión á arbitrase de consumo e participación en códigos de boas prácticas ou de conduta voluntaria.

#### 9.C.2- Elaboración de plans sectoriais en actividade de particular proxección: acceso á cultura e revitalización do patrimonio, consumo ecolóxico e servizos á comunidade.

- 9.C.2.a- Posta en marcha de plans sectorializados.

#### 9.C.3- Intercooperación con sector produtivo.

- 9.C.3.a- Fomento da intercooperación.
- 9.C.3.b- Establecemento de circuitos propios de distribución.

#### 9.C.4- Inmersión en novas tecnoloxías e consumo a través da rede.

- 9.C.4.a- Creación dunha área específica de consumo no "Portal Cooperativo".

#### 9.C.5- Promoción do consumo cooperativo no ámbito rural.

- 9.C.5.a- Fomento de programas divulgativos e formativos de consumo no ámbito rural.
- 9.C.5.b- Apoio financeiro e técnico para os procesos de creación de cooperativas de consumidores e usuarios nas zonas rurais.

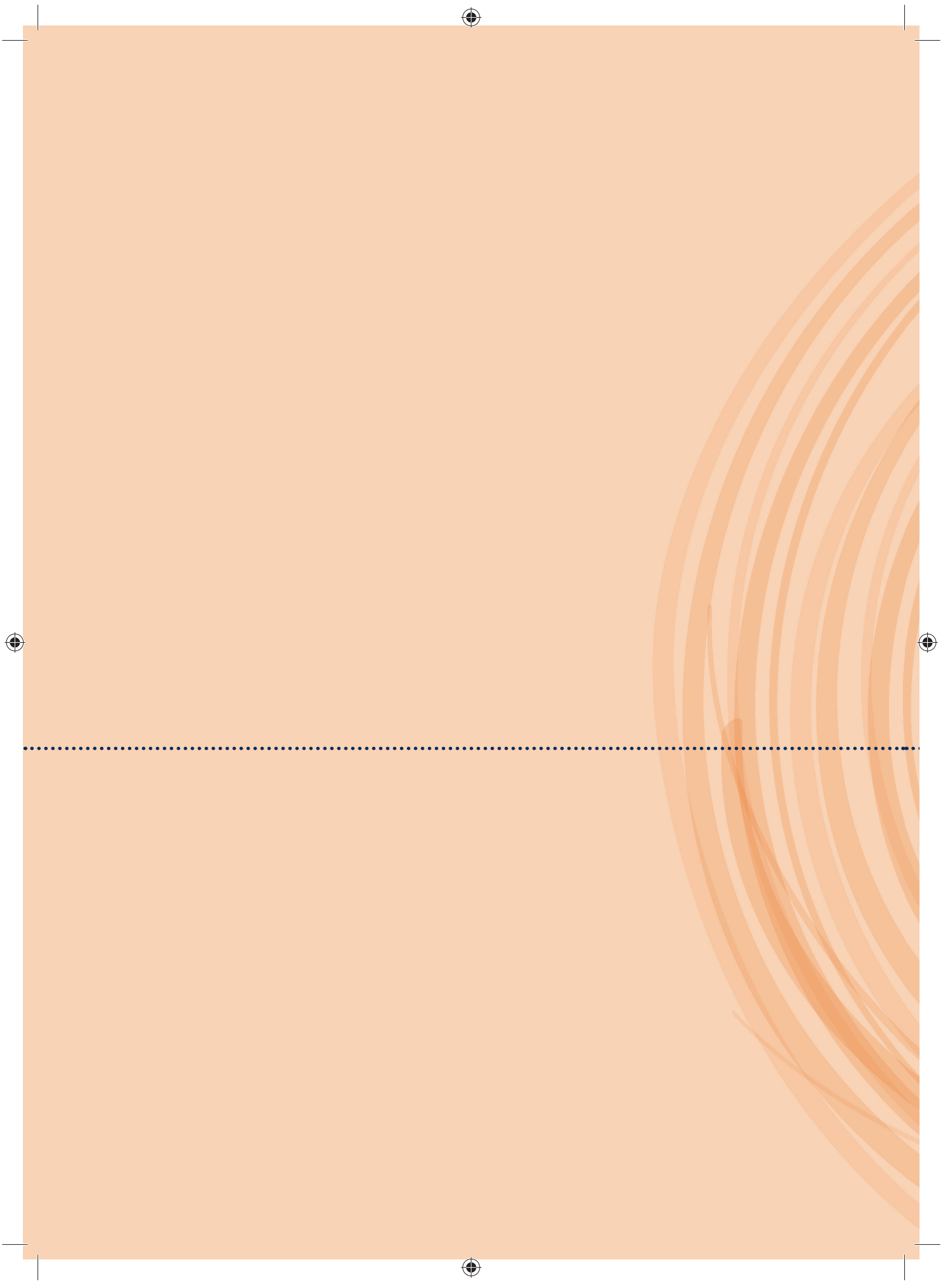
## Áreas sectoriais. Novos eidos.

10- Área de cooperativas de servizos sociais e integración social.	11- Área de cooperativas do mar.	12- Área de monte e cooperativas.
<p><b>10.1- Establecemento de liñas de promoción e apoio específicas, que contemplan a divulgación e formación práctica vinculada a proxectos.</b></p> <p>10.1.a- Promoción de cursos de especialización adaptados aos distintos niveis.</p> <p>10.1.b- Programa de acompañamento de novos proxectos e apoio financeiro.</p> <p>10.1.c- Impulso de actividades de prestación de servizos sociais a través da cooperativa, para os seus socios e terceiros.</p> <p><b>10.2- Implantación de modelos organizativos e de xestión vinculados á profesionalización, á calidade e á diversificación e ampliación da oferta de servizos.</b></p> <p>10.2.a- Validación de referentes, experiencias e implantación selectiva de modelos de servizos sociais.</p> <p>10.2.b- Establecemento de alianzas e análise da demanda.</p> <p><b>10.3- Deseño de protocolos de actuación e modelos de referencia para a integración social.</b></p> <p>10.3.a- Programa piloto de integración social a través da fórmula cooperativa.</p> <p><b>10.4- Recoñecemento do labor social das cooperativas e concertación e coordinación coas administracións públicas e outras entidades para a prestación de servizos e desenvolvemento de programas de inserción.</b></p> <p>10.4.a- Establecemento de convenios marco para a prestación de servizos sociais, incentivados financeiramente.</p> <p>10.4.b- Impulso á participación cooperativa nos programas de inserción social e a súa concertación.</p> <p>10.4.c- Apoio especial para as cooperativas de carácter non lucrativo.</p>	<p><b>11.1- Análise específica das experiencias e potencialidades por subsectores.</b></p> <p>11.1.a- Realización dun estudo das cooperativas do mar.</p> <p>11.1.b- Análise das potencialidades cooperativas por subsectores.</p> <p><b>11.2- Divulgación e formación específica.</b></p> <p>11.2.a- Deseño e introdución de módulos de formación cooperativa dentro do sistema de formación específico do mar.</p> <p>11.2.b- Programa de divulgación e cursos de cooperativismo para mariscadores, mariñeiros e acuicultores.</p> <p><b>11.3- Análise e concertación de modelos organizativos e de xestión.</b></p> <p>11.3.a- Creación dun foro e organización de eventos para a análise e o fomento do cooperativismo no mar, para avanzar na concertación dos modelos.</p> <p>11.3.b- Impulso da compatibilidade entre os aspectos xurídicos-administrativos (normativa) do sector pesqueiro e as cooperativas.</p> <p><b>11.4- Impulso de proxectos asociativos en réxime cooperativo.</b></p> <p>11.4.a- Axuda á creación de empresas cooperativas.</p> <p>11.4.b- Apoio ás accións innovadoras e ao desenvolvemento de plans tecnolóxicos e ás iniciativas sectoriais que realicen as cooperativas.</p> <p>11.4.c- Recoñecemento do sector cooperativo nas liñas de axuda de carácter xeral.</p> <p><b>11.5- Estímulo para a transformación de estruturas asociativas en cooperativas.</b></p> <p>11.5.a- Impulso dos proxectos cooperativos baseados nas estruturas asociativas.</p> <p>11.5.b- Creación dunha rede tutorial para a orientación e a formación dos proxectos cooperativos.</p> <p><b>11.6- Garantía de orixe, seguridade alimentaria, marca cooperativa.</b></p> <p>11.6.a- Axudas á creación de marcas e promoción do cooperativismo como instrumento para a comercialización marquiata.</p> <p>11.6.b- Creación dun "identificador" de produto cooperativo a nivel galego.</p> <p><b>11.7- Intercooperación e integración das cooperativas do mar.</b></p> <p>11.7.a- Axudas á creación de asociacións de cooperativas do mar. Realización de encontros para analizar e divulgar as posibilidades de intercooperación.</p>	<p><b>12.1- Elaboración, divulgación e implantación de modelos cooperativos para a produción madeireira sostible en montes de particulares.</b></p> <p>12.1.a- Elaboración de modelos cooperativos e/ou organizativos adaptados ás características da xestión forestal sostible de propietarios individuais.</p> <p>12.1.b- Fomento das agrupacións de propietarios como base da concentración parcelaria forestal.</p> <p>12.1.c- Priorización da fórmula cooperativa no outorgamento de axudas públicas relacionadas coa produción forestal.</p> <p>12.1.d- Realización dun programa de divulgación e formación sobre experiencias implantadas noutros países.</p> <p><b>12.2- Fomento e implantación das cooperativas na comercialización da madeira.</b></p> <p>12.2.a- Creación e apoio dun grupo de promotores para a organización e dinamización da cooperativa de comercialización da madeira.</p> <p>12.2.b- Asesoramento e apoio na elaboración de regulamentos de comercialización da madeira dos socios da cooperativa.</p> <p><b>12.3- Impulso dunha maior presenza das cooperativas na xestión sostible do monte.</b></p> <p>12.3.a- Impulso económico ao fomento e promoción das cooperativas, coa finalidade de fortalecer as empresariais.</p> <p>12.3.b- Impulso e adaptación da formación ás novas formas de organización do traballo e da produción forestal.</p> <p><b>12.4- Promoción e divulgación das potencialidades das cooperativas na explotación de produtos non madeireiros e nos usos alternativos.</b></p> <p>12.4.a- Creación dun grupo de traballo para relanzar as producións non madeireiras do monte.</p> <p>12.4.b- Inclusión, fomento e potenciación dos usos alternativos do monte dentro dos plans de xestións forestal sostible.</p> <p><b>12.5- Artellamento dunha maior colaboración das comunidades de montes e as cooperativas.</b></p> <p>12.5.a- Análise das potencialidades e sinerxias entre as comunidades de montes e as cooperativas en xeral.</p> <p>12.5.b- Fomento da constitución de cooperativas no contorno das comunidades de montes veciñais en man común.</p>



# Áreas





# 1- Área de desenvolvemento empresarial

- 1.1- Análise, selección e acompañamento da viabilidade empresarial.
- 1.2- Mellora da estratexia competitiva; calidade total, diferenciación de produtos, e eficiencia.
- 1.3- Diversificación e crecemento da cifra de negocio.
- 1.4- Dimensión: fusiones, absorcións e intercooperación.
- 1.5- Reforzamento do investimento estratéxico en tecnoloxía, formación e innovación, e consolidación da estrutura empresarial interna.

## Área de desenvolvemento empresarial.

OBXECTIVOS	LIÑAS
1.1- Análise, selección e acompañamento da viabilidade empresarial.	1.1.a- Axudas para o acompañamento na creación e consolidación de empresas cooperativas. 1.1.b- Promoción de Gabinetes de orientación e desenvolvemento de proxectos e titores especializados.
1.2- Mellora da estratexia competitiva; calidade total, diferenciación de produtos, e eficiencia.	1.2.a- Promoción das políticas de calidade. 1.2.b- Desenvolvemento, divulgación e implantación da <i>marca cooperativa</i> como distintivo de calidade.
1.3- Diversificación e crecemento da cifra de negocio.	1.3.a- Elaboración de programas sectoriais. 1.3.b- Apoio na diversificación da oferta de produtos e servizos cooperativos. 1.3.c- Fomento da comercialización.
1.4- Dimensión: fusións, absorcións e intercooperación.	1.4.a- Axudas e incentivos públicos de apoio aos procesos de concentración empresarial. 1.4.b- Promoción de asistencia técnica específica para os procesos de integración. 1.4.c- Apoio aos proxectos de cooperación empresarial. Apoio á creación de redes de cooperación entre as empresas cooperativas.
1.5- Reforzamento do investimento estratéxico en tecnoloxía, formación e innovación, e consolidación da estrutura empresarial interna.	1.5.a- Elaboración de plans tecnolóxicos. 1.5.b- Apoio ao investimento da empresa cooperativa. 1.5.c- Subvencións e investimentos para a incorporación e a diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación. 1.5.d- Apoio aos procesos de transformación e industrialización. 1.5.e- Subvencións ao emprego de persoal cualificado.

## Xustificación da área.

As cooperativas enfróntanse ao desafío da integración e compatibilización de dous obxectivos: a rendibilidade autónoma e específica da empresa común reunida, e ao servizo dos prevalentes obxectivos sociais e societarios. Difícilmente poden acadarse os segundos sen, ao tempo, conseguir unhas estruturas empresariais sólidas e asentadas nun mercado cada vez máis competitivo.

A fórmula cooperativa pode ser tan válida para as actividades empresariais como calquera outra das máis usuais. Igualmente non hai condicionantes *a priori* para realizar actividades de todo tipo, sexan cales fosen os seus mercados. Xogan a favor das cooperativas os efectos positivos da participación que foron avaliados e recoñecidos dende todos os puntos de vista. Os paradigmas de motivación, de relacións industriais e empresariais confirman, baixo determinadas condicións, teórica e empiricamente, tal afirmación.

Ao respecto, aínda dentro da súa variedade, as cooperativas galegas actúan cunha notable flexibilidade na súa capacidade de adaptación ás circunstancias cambiantes dos mercados e axudan ao seu bo funcionamento, a súa estabilidade, regularidade e homoxeneidade. Por conseguinte a presenza das cooperativas nos mercados xustifícase, ademais de pola súa validez empresarial, pola súa utilidade.

As cooperativas deben procurar que a súa xestión sexa eficiente para garantir a consecución dos seus obxectivos sociais. O reto radica, por tanto, en adaptar as técnicas desenvolvidas para empresas convencionais a organizacións caracterizadas por procesos e criterios de decisión distintos.

### 1.1- Análise, selección e acompañamento da viabilidade empresarial.

#### LIÑAS

- Axudas para o acompañamento na creación e consolidación de empresas cooperativas.
- Promoción de Gabinetes de orientación e desenvolvemento de proxectos e titores especializados.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.2.b, 4.1.c, 5.1.a, 5.1.b, 4.2.b, 9.C.5.b, 10.1.b, 11.4.a, 11.5.b



Se na posta en marcha de calquera proxecto empresarial é decisiva a previsión e planificación, nas cooperativas a análise das condicións de viabilidade é aínda máis importante: contribuirá a minimizar os fracasos, a diminuír as taxas de mortalidade

“infantil”, e a asentar dende o inicio proxectos sólidos. Diminuirán así os efectos negativos de perda de emprego e capital para os socios de experiencias frustradas, mellorará a imaxe do movemento cooperativo, e garantirase unha maior eficiencia no emprego dos recursos públicos investidos a través das políticas de promoción.

Para conseguir isto non só se deben actuar sobre os proxectos novos; tamén debe recibir unha atención especial a constitución de cooperativas procedentes da transformación dunha empresa previamente existente, así como os procesos de fusión, absorción, ou cooperación empresarial entre cooperativas xa existentes.

Baixo este espírito, o estudo da viabilidade require dunha boa definición inicial do proxecto. Avaliaranse así correctamente varios factores no eido financeiro, técnico e económico: dende os recursos dispoñibles e as alternativas de financiamento, pasando polas opcións tecnolóxicas e condicionantes do mercado, ata chegar á previsión de vendas e custos para os primeiros anos. Nalgúns casos excepcionais (polas características da experiencia empresarial previa dos socios, ou por tratarse de asuntos máis distantes da súa propia actividade produtiva individual), sería mesmo aconsellable complementar o proxecto asesor cun esforzo prolongado no tempo.

### **1.1.a- Axudas para o acompañamento na creación e consolidación de empresas cooperativas.**

Facilitando a posta en marcha de iniciativas empresariais de economía social mediante asistencias técnicas e análises prospectivas, rigorosas e formalizadas das condicións de viabilidade económica e financeira.

Asemade posibilitando o asesoramento e acompañamento nas distintas áreas da xestión empresarial, particularmente para as empresas de nova creación, para cooperativas que proveñan de empresas en crise, para afianzar a viabilidade económica de novas incorporacións de socios, para orientar na fase de legalización da entidade e para a elaboración de plans de empresa. Tamén naquelas iniciativas de carácter extraordinario que afecten á viabilidade da empresa ou á implantación de novas tecnoloxías que contribúan a unha mellora da súa competitividade.

### 1.1.b- Promoción de Gabinetes de orientación e desenvolvemento de proxectos e titores especializados.

Avanzando na creación dun sistema titorial de asesoramento e acompañamento de proxectos, desde as etapas iniciais e baixo o prisma cooperativo.

Para isto cómpre potenciar o desenvolvemento dunha bolsa de técnicos en cooperativismo e facilitar o intercambio de oferta e demanda de profesionais e servizos.

## 1.2- Mellora da estratexia competitiva; calidade total, diferenciación de produtos, e eficiencia.

### LIÑAS

- Promoción das políticas de calidade.
- Desenvolvemento, divulgación e implantación da *marca cooperativa* como distintivo de calidade.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.2.a, 6.3.g, 7.3.a, 7.3.b, 9.A.2.a, 11.6.a, 11.6.b



O asentamento empresarial das cooperativas require dun esforzo por aumentar e consolidar a presenza nos mercados dos produtos cooperativos.

A calidade, entendida como cero defectos nos inputs, procesos e outputs, deixou de ser unha opción estratéxica para converterse nunha esixencia do mercado. As empresas que non sigan unha estratexia de Calidade Total e non posúan certificacións acreditativas tenderán a perder os seus mercados. As cooperativas, que xa teñen comezado prometedores procesos de control da calidade, serán unha excepción.

Adicionalmente, para os produtos de consumo final débese aproveitar a marca “cooperativa” como un instrumento diferenciador. Pese a estar inmersos nun sistema económico que se rexe pola maximización do beneficio económico, a imaxe do consumidor sobre as organizacións con obxectivos sociais supera con creces aos das empresas convencionais. As cooperativas deben cumprir así un papel importante na trazabilidade dos produtos e na implantación de prácticas medioambientais.

A situación é distinta para bens intermedios ou producións de bens finais para grandes empresas, onde non adoita existir esta opción: as esixencias teñen máis que ver coa Calidade Total e a redución constante dos custos. Só a posibilidade de incrementar a carteira de clientes e a diversificación podería facilitar a diferenciación dos seus produtos.

Así mesmo resulta necesario desenvolver iniciativas de marketing e divulgación dos produtos e marcas cooperativas.

### **1.2.a- Promoción das políticas de calidade.**

É necesaria a continuidade no esforzo por implementar políticas de calidade nas cooperativas, con actuacións de diagnose, implantación e seguimento de técnicas globais de xestión da calidade e de mellora da produtividade, de xeito que se potencien os procesos conducentes á obtención das correspondentes certificacións. Asemade, procede avanzar no deseño de sistemas e certificacións de calidade e no desenvolvemento de ferramentas de autoavaliación da calidade.

Cómpren, por tanto, liñas específicas de apoio ás cooperativas para a aplicación de políticas de calidade, incluída a información sobre normas aplicables. Estas deben enfatizar, en particular, a promoción do compromiso e do protagonismo das cooperativas na identificación da trazabilidade dos produtos, na garantía de seguridade alimentaria, así como na implementación de prácticas medioambientais sustentables.

### **1.2.b- Desenvolvemento, divulgación e implantación da *marca cooperativa* como distintivo de calidade.**

Deseñando e desenvolvendo plans de marketing cooperativo, ligados ao concepto de *marca cooperativa*.

Incidindo na calidade nos produtos e/ou servizos. Diferenciando en particular os produtos alimentarios cooperativos de xeito que se proxecte a súa sustentabilidade, a súa trazabilidade, o seu grao de control, e a súa seguridade.

Incidindo na calidade “social”, dando a coñecer á sociedade, a través de campañas de comunicación, as actividades que, en relación coa responsabilidade social, desenvolven as cooperativas.

Tamén habería que estudar as potencialidades da utilización do dominio “.coop”.



## 1.3- Diversificación e crecemento da cifra de negocio.

### LIÑAS

- Elaboración de programas sectoriais.
- Apoio na diversificación da oferta de produtos e servizos cooperativos.
- Fomento da comercialización.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 7.4.a, 7.4.c, 9.A.4.a, 9.C.2.a, 9.C.3.b, 12.2.a, 12.2.b



Unha parte importante das cooperativas galegas están radicadas en sectores tecnoloxicamente maduros e de demanda débil. Bastantes cooperativas actúan en mercados reducidos, se ben é notable a presenza de destacadas experiencias exportadoras, e moitas delas sofren unha forte dependencia duns poucos clientes cun gran poder de negociación. Isto restrinxe as posibilidades de crecemento das cooperativas e provoca unha constante presión para reducir custos, o que reduce as alternativas estratéxicas. Por tanto, cómpre enfrontarse a dous retos:

A identificación das oportunidades de negocio en sectores ou nichos de mercado distintos aos actuais nos que a taxa de crecemento do mercado sexa superior. As novas actividades deben reflectir sinerxías produtivas coas que actualmente se realicen. Buscarase así reducir a dependencia dos clientes actuais e/ou obter economías de escala para reducir os custos unitarios.

E o afondamento no mercado cos produtos actuais na procura de novos clientes. É importante aumentar o número de marcas ofrecidas, chegar a novas áreas xeográficas ou ofrecer produtos complementarios e substitutivos.

### 1.3.a- Elaboración de programas sectoriais.

Promovendo programas específicos de actuación para o desenvolvemento cooperativo naqueles eidos e actividades en que, dadas as súas características, dada a natureza concreta das cooperativas e o tipo de socios máis habitual, as cooperativas poden ter vantaxes comparativas e achegar un valor engadido económico-social singular.

En consecuencia, definición e singularización dos apoios no marco dos devanditos programas.

### **1.3.b- Apoio na diversificación da oferta de produtos e servizos cooperativos.**

Prestando especial atención a aqueles novos produtos e servizos que incorporen máis valor engadido, na medida en que complementen e integren a oferta cooperativa existente.

Tamén, no camiño da afirmación nos mercados dunha *marca cooperativa* asentada, promovendo aquelas actividades de diversificación que impliquen un avance na diferenciación e singularización dos produtos e servizos.

### **1.3.c- Fomento da comercialización.**

Potenciando e incrementando a presenza nos mercados con marcas propias, de xeito que se avance na consecución de maior autonomía de actuación. De xeito que se facilite o deseño e confección de catálogos e outros elementos de comunicación comercial.

Realizando estudos de prospectiva e elaborando estratexias comerciais, mesmo con plans sectoriais de comercialización, que poidan posibilitar, mediante a organización e asistencia a feiras e foros de encontro comerciais, a apertura a novos mercados, mesmo no ámbito internacional.

Apoiando a creación de estruturas organizativas favorecedoras e, en particular, os proxectos de integración e intercooperación na materia que posibiliten a venda dos produtos propios.

## 1.4- Dimensión: fusionés, absorcións e intercooperación.

### LIÑAS

- Axudas e incentivos públicos de apoio aos procesos de concentración empresarial.
- Promoción de asistencia técnica específica para os procesos de integración.
- Apoio aos proxectos de cooperación empresarial. Apoio á creación de redes de cooperación entre as empresas cooperativas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 6.3.b, 7.1.a, 7.1.b, 8.4.b, 9.A.1.a, 9.A.1.b, 9.B.2.e, 9.C.3.a, 11.7.a



As cooperativas conforman un tecido empresarial no que coexisten un reducido número de grandes e medianas empresas cun importante número de pequenas e microempresas. O tamaño empresarial condiciona a forma e as circunstancias de inserción no mercado. Por isto é necesario que o cooperativismo mellore a dimensión económica e social das cooperativas para dispoñer de maior viabilidade no actual contorno.

Débase avanzar na cooperación ou integración dos proxectos cooperativos na busca de maior dimensión. Este crecemento debe axudar a mellorar o poder de negociación ante provedores e clientes, pero sobre todo debe axudar a producir a escala mínima eficiente para garantir que cada cooperativa sexa capaz de producir un volume de produtos ou servizos suficientes como para minimizar o seu custo unitario (vía distribución de custos fixos e efectos de aprendizaxe).

### 1.4.a- Axudas e incentivos públicos de apoio aos procesos de concentración empresarial.

Establecendo liñas específicas que respalden, favorezan e discriminen positivamente os proxectos daquelas cooperativas inmersas en procesos de integración.

Cómpre, neste sentido, extremar o rigor na concesión das axudas, de xeito que se atenda á viabilidade e eficiencia dos proxectos resultantes.

#### **1.4.b- Promoción de asistencia técnica específica para os procesos de integración.**

Os procesos de integración presentan, en maior ou menor medida, certa complexidade, derivada da amplitude de variables que se deben considerar e da variedade de aspectos para concertar. Son ademais procesos que requiren dunha condución pactada, dunha información completa e adecuada e duns ritmos acaídos, nun escenario de confianza e diálogo. Por conseguinte, o asesoramento e acompañamento semella particularmente necesario para a súa boa culminación.

#### **1.4.c- Apoio aos proxectos de cooperación empresarial. Apoio á creación de redes de cooperación entre as empresas cooperativas.**

Permitirase a incorporación das vantaxes das organizacións con maior escala, a través da promoción de actividades conxuntas en produción, distribución e comercialización, tecnoloxía e innovación, investimentos, servizos, financiamento, xestión, ou calquera outra que posibilite novos ámbitos de actividade que fortalezan a posición competitiva mediante a mellora da dimensión empresarial.

Utilizarase para isto diversidade de fórmulas: prioritariamente, mediante o fortalecemento das cooperativas de segundo grao constituídas e a promoción de novas de segundo ou ulterior grao; mediante a creación de centrais de compra e venda; ou establecendo fórmulas de negociación conxunta con provedores.

Tamén debe explorarse e fomentarse a posibilidade de asinar acordos de colaboración con outro tipo de sociedades publicas e privadas; de xeito que se promovan redes de cooperación empresarial; creando sociedades independentes, etc...

Prestarase especial atención ás relacións entre as distintas clases de cooperativas: potenciando a organización de xornadas e foros de encontro entre elas; e, entre outros, promovendo mecanismos de colaboración entre o cooperativismo de produción ou comercialización e o de consumo. Tamén entre o sector de cooperativas de vivendas, con outras clases de cooperativas, ou entre cooperativas de consumo e as cooperativas agrarias, ou, por último, entre cooperativas de servizos sociais que desemboquen na prestación de servizos de xeito mancomunado.

## 1.5- Reforzamento do investimento estratéxico en tecnoloxía, formación e innovación, e consolidación da estrutura empresarial interna.

### LIÑAS

- Elaboración de plans tecnolóxicos.
- Apoio ao investimento da empresa cooperativa.
- Subvencións e investimentos para a incorporación e a diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación.
- Apoio aos procesos de transformación e industrialización.
- Subvencións ao emprego de persoal cualificado.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.1.b, 3.1.c, 3.4.a, 3.4.b, 3.4.d, 5.2.a, 5.3.a, 5.3.b, 7.4.a, 9.A.4.b, 9.C.4.a, 11.4.b



Reforzar a estrutura empresarial interna das cooperativas implica unha aposta pola mellora das súas dotacións de equipamento, polo incremento dos seus activos e pola consolidación de equipos de xestión eficientes. Tamén por acometer máis proxectos de transformación.

O cambio tecnolóxico e a globalización dos mercados introduce novos retos para calquera empresa: non só as máquinas e os coñecementos fican obsoletos con maior rapidez, senón que se incrementa a intensidade da rivalidade empresarial ao introducírense nos mercados empresas doutros países. Á problemática que calquera empresa confronta neste eido, as cooperativas deben engadirlle un reto adicional: está en xogo a consecución de marxes de manobra para que as cooperativas poidan acadar niveis de eficiencia na utilización dinámica de factores, de maneira que poidan satisfacer as necesidades dos seus socios dentro de parámetros de competitividade. A alternativa non pode ser outra ca a do investimento en tres áreas:

Na área da tecnoloxía: non só se debe garantir o acceso das cooperativas á tecnoloxía estándar do sector (maquinaria e sistemas de información), senón que se debe potenciar a incorporación de novas tecnoloxías. Débese promover a implicación das cooperativas en máis proxectos de transformación.

Na área da formación, actuando sobre dous eixes: as necesidades de cualificación dos directivos e mandos intermedios para xestionaren a empresa e dirixiren persoas, por unha banda, e as necesidades dos traballadores verbo das tarefas específicas que realicen e sobre as que precisen formación para incrementar a súa produtividade. Sen esquecer as necesidades específicas de formación en materia cooperativa.

Na área da innovación: alén do esforzo en incorporar as tecnoloxías estándar ou novidosas á empresa, é mester facer un esforzo de innovación mesmo aínda que non se dispoña dun departamento explícito de investigación e desenvolvemento.

### **1.5.a- Elaboración de plans tecnolóxicos.**

Promoverase a identificación e deseño de accións, programas e proxectos nesta materia.

Tamén se facilitará a prospectiva e a elaboración de recomendacións en materia de asistencia técnica e de asesoramento para a execución; orientando, en particular, na prestación de servizos informáticos a través da súa difusión e información.

### **1.5.b- Apoio ao investimento da empresa cooperativa.**

En particular aqueles investimentos que contribúan á súa creación, ou á consolidación e mellora da súa competitividade.

Incentivando, entre outros, a incorporación de maquinaria, equipamentos, infraestruturas e, en xeral, os investimentos en activo fixo. Tamén atendendo ás específicas necesidades neste ámbito das empresas de servizos. E, así mesmo, prestando atención aos investimentos necesarios para a avaliación e adecuación da empresa á normativa sobre protección de riscos laborais e á realización de servizos medioambientais e actuacións concretas de protección do medio ambiente.

### **1.5.c- Subvencións a investimentos para a incorporación e a diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación.**

Reforzaranse as políticas concretas de fomento para a dotación de equipamento para o procesamento da información, comunicacións e aplicacións informáticas.

Fomentárase tamén, entre outros, o comercio electrónico, de xeito que se promova o deseño e implantación de accións e, en particular, mediante a creación de redes que engloben o maior número de cooperativas posible.

#### **1.5.d- Apoio aos procesos de transformación e industrialización.**

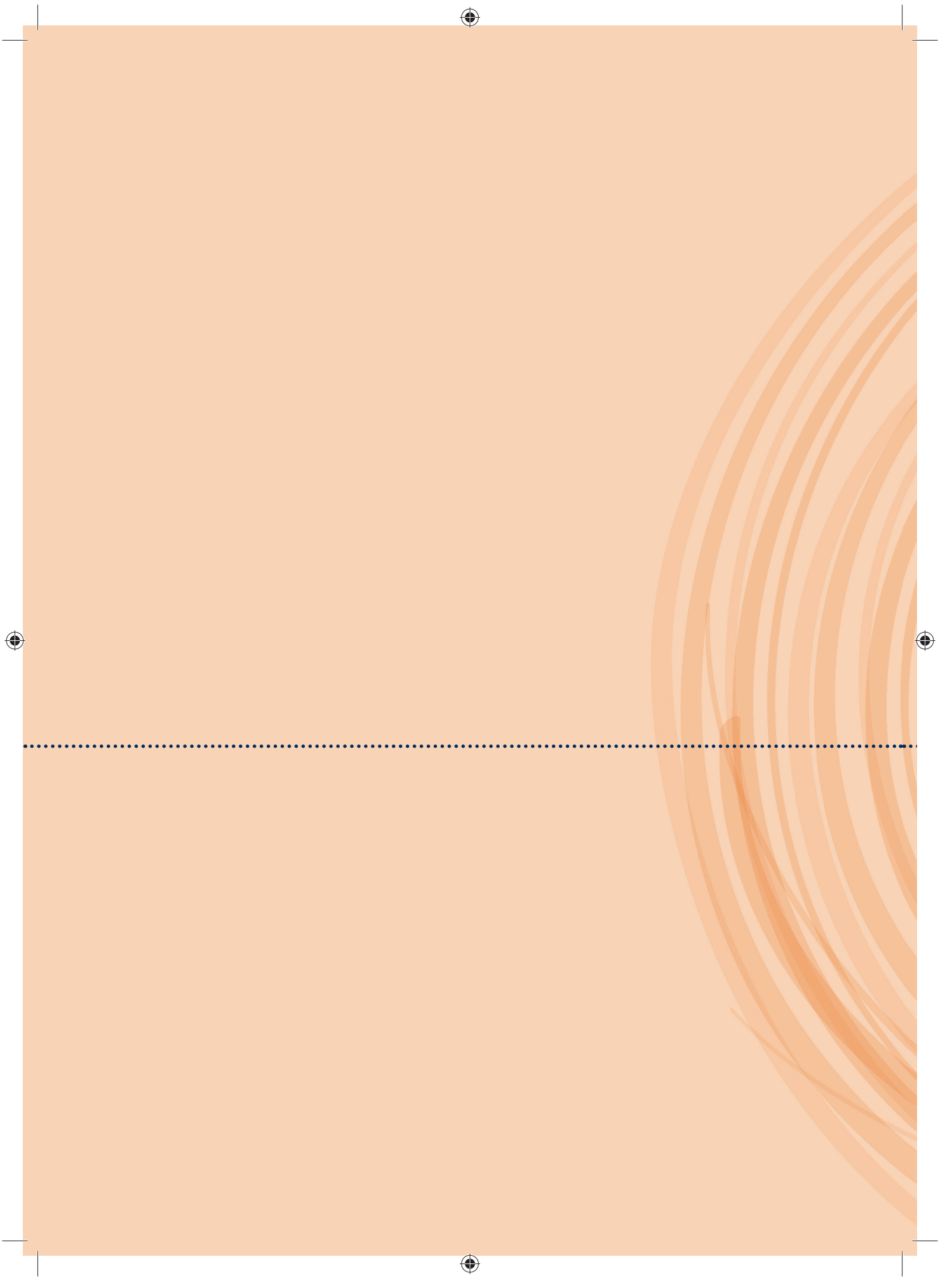
Promoveranse iniciativas que transformen as materias primas ou os produtos intermedios de orixe cooperativa en bens máis elaborados, para captar un valor engadido superior para as cooperativas e os seus socios.

Prestarase especial atención, en particular, a aqueles procesos encamiñados a completaren os ciclos produtivos e posibilitaren a oferta cooperativa directa de bens finais de consumo nos mercados.

#### **1.5.e- Subvencións ao emprego de persoal cualificado.**

Incentivarase a incorporación ás cooperativas de persoal cualificado, de acordo coas súas necesidades técnicas e de xestión.

Particularmente potenciando a profesionalización das tarefas técnicas da entidade, e a contratación de xerentes e directivos. Tamén se potenciará, de ser o caso, a utilización de xerencias ou asesorías compartidas e, en xeral, os acordos de cooperación e os proxectos comúns en materia de xestión interna.





## **2- Área de desenvolvemento societario**

- 2.1- Reforzamento dos valores cooperativos a través da promoción de prácticas de desenvolvemento da responsabilidade social.
- 2.2- Análise, selección e tutela das condicións de viabilidade societaria.
- 2.3- Desenvolvemento de instrumentos que permitan artellar participación e eficiencia empresarial.
- 2.4- Deseño e aplicación de sistemas que permitan concretar a aplicación práctica de principios e valores.

## Área de desenvolvemento societario.

OBXECTIVOS	LIÑAS
2.1- Reforzamento dos valores cooperativos a través da promoción de prácticas de desenvolvemento da responsabilidade social.	2.1.a- Desenvolvemento do balance social e outras ferramentas globais de xestión social.
2.2- Análise, selección e tutela das condicións de viabilidade societaria.	2.2.a- Creación dunha comisión de traballo para o desenvolvemento societario dentro do Consello Galego de Cooperativas. 2.2.b- Promoción de axudas para a titoría e acompañamento específico para garantir a viabilidade societaria.
2.3- Desenvolvemento de instrumentos que permitan artellar participación e eficiencia empresarial.	2.3.a- Desenvolvemento e divulgación de modelos e prácticas de referencia en materias de organización interna e participación. 2.3.b- Posta en práctica de sistemas que contemplan a diversidade social e de intereses integrados na cooperativa.
2.4- Deseño e aplicación de sistemas que permitan concretar a aplicación práctica de principios e valores.	2.4.a- Promoción do papel da muller nas cooperativas. 2.4.b- Promoción do papel da xente nova nas cooperativas. 2.4.c- Promoción das boas prácticas cooperativas con proxección na comunidade na que se insiren. 2.4.d- Fomento da incorporación de novos socios en cooperativas.

## Xustificación da área.

Os principios e valores que definen o movemento cooperativo son en si mesmos un valor engadido para socios e clientes. É a través dos seus principios e valores como as cooperativas exercen a súa responsabilidade social. O funcionamento cooperativo favorece unha maior participación, unha maior implicación, a existencia de procesos formativos e informativos e, en definitiva, procura a achega de todas as capacidades das persoas socias ao ben común. Son polo tanto principios de eficiencia empresarial e de mellora continua e, ao tempo, achegan valor social.

Así mesmo as cooperativas fan unha importante contribución ao mantemento do benestar e á cohesión social.

Cómpre, xa que logo, desenvolver e perfeccionar os mecanismos de desenvolvemento societario de que dispón a fórmula cooperativa. Redundará nunha maior satisfacción e compromiso dos socios, nun maior arraigo da fórmula e en máis eficiencia no cumprimento da responsabilidade social do cooperativismo.

### 2.1- Reforzamento dos valores cooperativos a través da promoción de prácticas de desenvolvemento da responsabilidade social.

#### LIÑAS

- Desenvolvemento do balance social e outras ferramentas globais de xestión social.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.2.b, 7.2.b, 8.1.a, 8.1.b, 9.B.4.a, 9.B.4.b, 9.C.1.d



Os principios e valores que distinguen ao cooperativismo deben traducirse en prácticas que afirmen a xenuína responsabilidade social das cooperativas. É así como se fan importantes contribucións ao mantemento do benestar e á cohesión social e se acada un maior compromiso e satisfacción de socios e un maior arraigo da fórmula.

Os procedementos e ferramentas que miden o grao de cumprimento das cooperativas en relación coa súa responsabilidade social, particularmente o balance social, son insuficientemente empregados. Cómpre desenvolvelos e dar a coñecer á sociedade a súa utilización. A imaxe de *marca cooperativa* e as propias prácticas internas nas cooperativas veranse beneficiadas.

### 2.1.a- Desenvolvemento do balance social e outras ferramentas globais de xestión social.

Estas ferramentas permitirán poñer en valor a aplicación práctica de principios e valores. O seu desenvolvemento, divulgación e implantación progresiva permitirá analizar o grao de cumprimento das cooperativas en relación coa súa responsabilidade social e avaliar o grao de integración dos principios e valores cooperativos na xestión diaria.

Servirán para facilitar información a reitores, xerencias e socios para a toma de decisións no ámbito sociolaboral, no do desenvolvemento societario, e no da sustentabilidade das actividades da cooperativa en relación co seu contorno social e medioambiental. Promoverá, por tanto, o desenvolvemento de novas estratexias e accións que reforcen a dimensión social da cooperativa (entre outras, políticas de recursos humanos, de integración de colectivos desfavorecidos, de integración de variables medioambientais, etc.).

Debe perseguirse a súa concreción práctica en instrumentos sinxelos, baseados en modelos de indicadores que permitan a súa implantación e uso nas cooperativas, de tal xeito que se fomenta a súa autonomía. De maneira que a súa implementación e utilización paulatina e progresiva, poida sentar as bases dunha certificación de calidade social cooperativa.

### 2.2- Análise, selección e tutela das condicións de viabilidade societaria.



#### LIÑAS

- Creación dunha comisión de traballo para o desenvolvemento societario dentro do Consello Galego de Cooperativas.
- Promoción de axudas para a titoría e acompañamento específico para garantir a viabilidade societaria.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1,1.b, 4.1.c, 5.1.a, 5.1.b, 4.2.b, 9.C.5.b, 10.1.b, 11.4.a, 11.5.b

A cooperativa é ante todo unha sociedade de persoas e, polo tanto, no inicio e no desenvolvemento dun proxecto empresarial cooperativo, deben considerarse as condicións de viabilidade do

grupo e da organización cooperativa como tal. Á hora de estudar a viabilidade empresarial do proxecto, débese ter en conta a súa viabilidade societaria.

O grupo debe buscar, en canto a obxectivos, intereses e compromisos a maior sinerxía posible. É preciso levar a cabo procesos de selección, aprendizaxe e adaptación dos socios e socias, que contribúan ao correcto funcionamento do grupo de xeito permanente, pois está inmerso nun continuo proceso de cambio.

### **2.2.a- Creación dunha comisión de traballo para o desenvolvemento societario dentro do Consello Galego de Cooperativas.**

Impulsará un corpo de coñecementos e ferramentas prácticas relacionadas co desenvolvemento societario, tendo en conta a práctica inexistencia de materiais específicos. Servirá para dinamizar a conexión entre formación-investigación e realidade cooperativa en todo o que ten que ver con desenvolvemento societario. Así como para divulgar entre as cooperativas o balance social e os modelos de boas prácticas e os códigos de conduta máis acaídos.

Velará pola promoción e divulgación institucional das boas prácticas das cooperativas cara á sociedade.

### **2.2.b- Promoción de axudas para a titoría e acompañamento específico para garantir a viabilidade societaria.**

Tanto no inicio como no desenvolvemento da cooperativa e prestará especial atención á inclusión nos plans de empresa dos proxectos de viabilidade na área organizativa e societaria.

A promoción de medidas de titoría e acompañamento para reforzar a viabilidade empresarial proposta na Área correspondente (ÁREA 1) é inseparable e, por tanto, debe ampliarse coa posta en marcha de asistencias técnicas especializadas no eido da viabilidade societaria.

Por conseguinte, a posta en marcha de gabinetes de orientación e desenvolvemento de proxectos, a creación dunha estrutura titorial especializada de asesoramento e acompañamento de proxectos, e os mecanismos de intercambio de oferta e demanda

de profesionais e servizos e de experiencias e de transferencia de coñecementos, alí formulados, deben incorporar persoal especializado en materia societaria.

Atenderase, especialmente, aos novos proxectos e ás cooperativas que proveñan de empresas en crise, así como a aqueles momentos de especial transcendencia societaria (incorporación de novos socios, perfeccionando os mecanismos para a súa selección, redimensionamento, integracións, fusións, etc.).

### 2.3- Desenvolvemento de instrumentos que permitan artellar participación e eficiencia empresarial.



#### LIÑAS

- Desenvolvemento e divulgación de modelos e prácticas de referencia en materias de organización interna e participación.
- Posta en práctica de sistemas que contemplan a diversidade social e de intereses integrados na cooperativa.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.4.a, 6.3.d, 7.2.b, 8.1.a, 8.3.c, 9.B.4.a, 9.B.4.b, 10.2.a, 12.1.a

Con seguridade, un dos tópicos máis estendidos sobre as cooperativas é o da contradición entre participación e eficiencia empresarial. Aínda resulta frecuente que se minusvalore a empresa cooperativa como ineficiente ou non rigorosa dende o punto de vista da xestión empresarial e non obstante é un feito que a participación na xestión, a implicación de traballadores e socios, é sinónimo de eficiencia, calidade e mellora continua.

Son necesarios modelos e prácticas de referencia para que as cooperativas poidan aproveitar todas as potencialidades de ser estruturas organizativas flexibles e de participación.

As cooperativas deben avanzar na utilización de sistemas que permitan ofrecer solucións diversas á variedade social e de intereses que integran, ao tempo que afianzan o compromiso e a exclusividade dos seus socios nas súas relacións con elas.

### **2.3.a- Desenvolvemento e divulgación de modelos e prácticas de referencia en materias de organización interna e participación.**

En estreita conexión co desenvolvemento do balance social e doutras ferramentas, e para que as cooperativas poidan aproveitar todas as potencialidades de seren estruturas organizativas flexibles e de participación, debe promoverse a posta en marcha de sistemas que potencien a organización interna. Entre outras medidas, pode ser de interese a posta en marcha de sistemas de mellora continua como os círculos de calidade, etc.

Neste terreo, cómpre tamén promover a identificación e formulación de códigos de conduta e acordos de boas prácticas: desenvolvendo modelos en materia de participación dos socios e traballadores, e avanzando e mellorando na delimitación de competencias e xerarquías na toma de decisións entre os distintos órganos, cargos sociais e equipos técnicos (assemblea, consello reitor, xerencia e técnicos).

Asemade debe fomentarse o coñecemento doutras experiencias na implantación do modelo participativo, de xeito que se facilite o intercambio de información e as visitas con outras cooperativas.

### **2.3.b- Posta en práctica de sistemas que contemplan a diversidade social e de intereses integrados na cooperativa.**

Na súa organización interna a estrutura e sistemas da cooperativa deben permitir incentivar suficientemente e ofrecer solucións diversas e adecuadas á variedade social e de intereses que integran. Ao mesmo tempo deben afianzar o compromiso e a exclusividade dos seus socios nas súas relacións con elas.

A busca e implantación de novos modelos nestes eidos debe complementarse coa promoción e o apoio para unha maior utilización das figuras recoñecidas pola lexislación: socios excepcionais, a proba, colaboradores, etc.

## 2.4- Deseño e aplicación de sistemas que permitan concretar a aplicación práctica de principios e valores.



### LIÑAS

- Promoción do papel da muller nas cooperativas.
- Promoción do papel da xente nova nas cooperativas.
- Promoción das boas prácticas cooperativas con proxección na comunidade na que se insiren.
- Fomento da incorporación de novos socios en cooperativas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.1.b, 4.1.b, 4.3.a, 4.3.b, 4.4.a, 4.4.b, 7.1.c, 8.1.b, 8.2.a, 9.A.3.a, 9.A.3.b, 9.A.4.a

A aplicación práctica dos principios e valores cooperativos, nas súas distintas vertentes, permitirá desenvolver todas as capacidades destas sociedades. Entre outros aspectos de incidencia social que se deben potenciar destacan:

O papel que as cooperativas están a xogar como instrumento eficaz para facilitar a incorporación de mulleres ao mundo do traballo e como camiño para facer efectivo os seus proxectos e potencialidades.

O seu rol fundamental no mantemento de postos de traballo e na supervivencia de empresas en crise ou en reconversión, así como na creación de postos de traballo por colectivos que proveñen deste tipo de empresas. Unha problemática singular que require de procesos de acompañamento e medidas específicas.

O seu labor no impulso de boas prácticas de xestión medioambiental e consumo responsable, que pode ser aínda máis destacado do que xa teñen. Así, no exercicio de actividades respectuosas co medioambiente, na súa certificación como tales, nos procesos de produción e consumo responsable, ecolóxico e de calidade, etc.

A súa importancia no desenvolvemento de medidas tendentes á conciliación da vida laboral e familiar, de tal xeito que os socios e socias poidan compatibilizar as súas responsabilidades nestes dous ámbitos.



Por último cómpre fomentar o crecemento das cooperativas, de tal xeito que se incremente o número de persoas que son partícipes e gozan das condicións diferenciais que aquelas ofrecen, o que significa tanto estender a figura do socio ou socia a aquelas persoas que están presentes na cooperativa nunha condición distinta, como fomentar a integración á cooperativa de persoas alleas.

#### **2.4.a- Promoción do papel da muller nas cooperativas.**

Fomentando as actitudes favorables para a non discriminación por sexo a través de medidas como procesos formativos, guías de boas prácticas, intercambio de experiencias, etc.

Incentivando a incorporación de mulleres ás cooperativas con apoios económicos e doutros tipos de xeito que faciliten a flexibilización de horarios, de estruturas organizativas, etc. Con medidas tendentes á conciliación da vida laboral e familiar, de tal maneira que os socios e socias poidan compatibilizar as súas responsabilidades nestes dous ámbitos: servizos de atención á infancia (escolas infantís, coidado a domicilio, etc.), servizos de axuda a domicilio, etc.

Incentivando que as mulleres teñan representación adecuada nos consellos reitores e órganos de goberno. E potenciando as relacións de intercooperación en aspectos relacionados coa equiparación plena da muller nas cooperativas.

#### **2.4.b- Promoción do papel da xente nova nas cooperativas.**

De xeito que se garanta a renovación e continuidade do proxecto cooperativo, fomentando a incorporación plena da xente nova ás cooperativas en todos os ámbitos, mesmo nos decisorios e de responsabilidade.

Cómpre a posta en marcha de incentivos económicos e doutras medidas que promovan actitudes favorables e potencien este papel. Entre outras, a promoción de prácticas profesionais e estadías, a flexibilización de horarios que permitan compatibilizar traballo e estudos, a adaptación das estruturas organizativas, a difusión de guías de boas prácticas, o desenvolvemento de programas formativos específicos e as relacións de intercooperación e intercambio de experiencias, etc.

### **2.4.c- Promoción das boas prácticas cooperativas con proxección na comunidade na que se insiren.**

Facilitarase a realización de actividades das cooperativas en materias relacionadas, entre outras, coa xestión medioambiental, as actividades culturais, as obras sociais, etc... de interese para o contorno.

Asemade potenciaranse e incentivaranse as relacións de intercooperación nestes aspectos.

### **2.4.d- Fomento da incorporación de novos socios en cooperativas.**

Como un importante instrumento para ampliar o impacto do cooperativismo no desenvolvemento económico e social e, ao tempo, garantir o seu crecemento e permitir melloras na súa dimensión que afiancen a súa posición nos mercados.

Débese incentivar o crecemento en socios mediante axudas á incorporación, promovendo as iniciativas que permitan tanto minimizar os custos para a cooperativa receptora como estimular a integración do novo socio.

## **3- Área de divulgación, educación, formación e investigación.**

- 3.1- Especialización, coordinación e continuidade na formación.
- 3.2- Divulgación da fórmula empresarial cooperativa.
- 3.3- Promoción e potenciación da formación cooperativa en todos os niveis dos sistemas educativo e formativo.
- 3.4- Impulso da investigación en materia cooperativa e fomento da transferencia de coñecementos no seo da cooperativa e a través das relacións de intercooperación.

## Área de divulgación, educación, formación e investigación.

OBXECTIVOS	LIÑAS
3.1- Especialización, coordinación e continuidade na formación.	3.1.a- Creación dunha unidade técnica en materia de formación. 3.1.b- Desenvolvemento de programas formativos especializados en función dos destinatarios. 3.1.c- Elaboración de programas formativos con contidos especializados. 3.1.d- Fomento da realización de prácticas formativas en cooperativas. 3.1.e- Reforzamento dos procesos formativos con medidas incentivadoras e de priorización. 3.1.f- Optimización do uso dos fondos de formación e promoción das cooperativas. 3.1.g- Promoción do deseño de materiais didácticos específicos de apoio aos programas formativos e de capacitación.
3.2- Divulgación da fórmula empresarial cooperativa.	3.2.a- Promoción de campañas de divulgación. 3.2.b- Incremento da presenza do cooperativismo na rede a través do uso das novas tecnoloxías. 3.2.c- Elaboración de materiais como soporte e ferramenta das actuacións de difusión. 3.2.d- Fomento de xornadas, seminarios, certames e actividades de difusión e proxección do cooperativismo.
3.3- Promoción e potenciación da formación cooperativa en todos os niveis dos sistemas educativo e formativo.	3.3.a- Promoción da información e formación sobre o cooperativismo en todos os niveis do sistema educativo. 3.3.b- Inclusión da formación cooperativa nos programas de formación profesional ocupacional e continua.
3.4- Impulso da investigación en materia cooperativa e fomento da transferencia de coñecementos no seo da cooperativa e a través das relacións de intercooperación.	3.4.a- Apoio á investigación en materia cooperativa. 3.4.b- Impulso de programas de I+D específicos. 3.4.c- Elaboración dun informe de síntese periódico do estado do cooperativismo galego. 3.4.d- Fomento da transferencia de tecnoloxías e das boas prácticas.

## Xustificación da área.

No campo socioeconómico actual a formación e investigación forman un sólido pilar no que debe asentarse calquera proxecto que persiga o éxito empresarial. No caso do cooperativismo, e tendo en conta que o seu elemento nuclear é a persoa e a súa participación activa no proxecto cooperativo, estes elementos convértense en imprescindibles para acadar os obxectivos proxectados.

Actualmente, as cooperativas realizan un significado labor no ámbito da formación e capacitación profesional e empresarial, ao convertérense en auténticas escolas de traballadores e de empresarios, que complementan eficientemente os coñecementos e habilidades adquiridos no sistema educativo e formativo xeral.

A formación é un valor e un requisito imprescindible do bo funcionamento da cooperativa e debe ser integral: empresarial, laboral e societaria. Tan necesaria é no momento previo, para a información e selección do socio, coma durante a súa permanencia na cooperativa, para unha correcta participación e asunción de responsabilidades.

Por outra parte, a fórmula cooperativa non deixa de ser unha gran descoñecida en termos absolutos, polo que resulta necesario deseñar medidas concretas orientadas á difusión e divulgación a todos os niveis dos seus principios, valores e potencialidades, para poñelos en valor na sociedade galega.

Por iso tamén resulta necesario facela presente en todos os niveis educativos e formativos. A educación en materia cooperativa da sociedade galega en xeral é un elemento clave para o desenvolvemento do cooperativismo e contribúe a dotar de instrumentos de autoemprego e colaboración empresarial a todas as persoas que están chamadas a formar parte da poboación ocupada.

Finalmente, a investigación en materia cooperativa favorece o aumento da competitividade no mercado, o que posibilita a transferencia de tecnoloxía e de boas prácticas entre cooperativas e, en definitiva, facendo que o desenvolvemento do modelo cooperativo se realice de acordo coas tendencias dun contorno económico e empresarial no que a investigación e a innovación son elementos indispensables para poder competir.

### 3.1- Especialización, coordinación e continuidade na formación.



#### LIÑAS

- Creación dunha unidade técnica en materia de formación.
- Desenvolvemento de programas formativos especializados en función dos destinatarios.
- Elaboración de programas formativos con contidos especializados.
- Fomento da realización de prácticas formativas en cooperativas.
- Reforzamento dos procesos formativos con medidas incentivadoras e de priorización.
- Optimización do uso dos fondos de formación e promoción das cooperativas.
- Promoción do deseño de materiais didácticos específicos de apoio aos programas formativos e de capacitación.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 8.3.a, 9.C.1.c, 9.C.5.a, 10.1.a, 11.2.a, 11.2.b, 12.1.c, 12.3.b

As especiais características da empresa cooperativa confírenlle á formación interna un papel fundamental no desenvolvemento dos proxectos e actividades cooperativas. Cómpre impulsar a formación cooperativa específica dirixida aos promotores, aos socios, aos traballadores, aos directivos e aos administradores das cooperativas, e adaptala ás peculiares necesidades de cada caso, o que permitirá unha maior consolidación das sociedades.

É necesario coordinar e optimizar as actividades formativas xa existentes para a capacitación de socios e cadros xerenciais nas cooperativas, xunto cos apoios á contratación de xerencias e técnicos e ás medidas establecidas para o acompañamento de novos proxectos empresariais cooperativos. Débense buscar fórmulas que faciliten a capacitación dos consellos reitores para exercer as súas funcións de goberno e xestión cooperativa, así como a incorporación efectiva de cadros xerenciais internos ou externos.

Así mesmo, a normativa vixente adxudícalle un papel moi relevante á formación mediante a creación de fondos especí-

ficos procedentes dos beneficios das cooperativas e destinados á formación e promoción cooperativa. É necesario optimizar a xestión destes fondos, de tal xeito que se acade a maior eficiencia nos investimentos levados a cabo nas persoas que integran a organización.

### **3.1.a- Creación dunha unidade técnica en materia de formación.**

Dependendo do Consello Galego de Cooperativas e do propio sector, encargarse de coordinar e impulsar actividades de formación e capacitación de socios, consellos reitores, equipos directivos, traballadores, promotores, persoal da administración, responsables de xestión, axentes de emprego, axentes de promoción de actividades socioeconómicas ou outras figuras semellantes, así como doutros colectivos vinculados coa cooperativa.

Así mesmo, analizará a viabilidade da creación dun ente específico formativo en materia de cooperativismo, e integrará e avanzará as propostas formativas derivadas deste plan.

### **3.1.b- Desenvolvemento de programas formativos especializados en función dos destinatarios.**

Dirixidos, entre outros, a: socios, consellos reitores, equipos directivos, traballadores, promotores, persoal da administración, responsables de xestión, axentes de emprego, axentes de promoción de actividades socioeconómicas ou outras figuras semellantes, así como a outros colectivos vinculados coa cooperativa.

Ademais, poñeranse en marcha accións formativas dirixidas a colectivos especiais. En particular dirixidos a mulleres, xente nova, maiores de 45 anos e parados de longa duración, así como a outros colectivos con dificultades de inserción no mercado laboral.

### **3.1.c- Elaboración de programas formativos con contidos especializados.**

A formación atenderá as especificidades de cada clase e do conxunto do cooperativismo, e dará resposta ás necesidades concretas das diferentes actividades.

Considérase necesario levar a cabo, entre outros contidos formativos, os de capacitación dos consellos reitores e equipos directivos, para a mellora das súas funcións de goberno e xestión cooperativa. Así mesmo a formación e especialización en habilidades directivas, formación para o autoemprego cooperativo, comercialización, fusións e absorcións, intercooperación, integración e, en xeral, para a elaboración dos plans de empresa. Igualmente formación específica en desenvolvemento societario, sobre dereitos e deberes e a formación de xestores de innovación cooperativa.

Entre outros, atenderase ao cooperativismo de consumo e a formación de técnicos dirixidos cara ao cooperativismo de consumo. Tamén se contemplará a formación específica do protocolo de actuación entre os propietarios forestais individuais, formación práctica vinculada a proxectos en actividades alternativas de explotación de produtos non madeireiros, en novas tecnoloxías.

Celebraranse xornadas e seminarios técnicos especializados e porase en marcha un programa de intercambios de experiencias, preferentemente para consellos reitores e equipos directivos de empresas cooperativas xa consolidadas, en contornos nacionais e internacionais.

### **3.1.d- Fomento da realización de prácticas formativas en cooperativas.**

De tal xeito que se palíe tanto o descoñecemento da empresa cooperativa como a falta de xestores cooperativos. Considérase necesario o apoio e seguimento destas prácticas por parte de gabinetes de asesoramento cooperativo que actúen como guía e complemento delas.

A finalidade deste programa é dobre, por unha parte os profesionais en prácticas coñecerán de primeira man unha cooperativa, sobre todo aquelas particularidades que as diferencian doutro tipo de empresas e, por outra, a cooperativa beneficiarase da presenza de técnicos en xestión que durante a súa estadía asesorarán e intercambiarán coñecementos cos seus profesionais nun proceso de aprendizaxe mutua.



### **3.1.e- Reforzamento dos procesos formativos con medidas incentivadoras e de priorización.**

Primarase progresivamente no acceso das cooperativas ás axudas públicas, a acreditación dunha axeitada formación de todos os grupos humanos que a forman. Buscarase o vínculo da actividade formativa cos incentivos de promoción á creación de cooperativas e incorporación de socios: debe considerarse a posibilidade de primar a formación nos principios e prácticas cooperativas dos promotores, con carácter previo á concesión destas axudas, ou co compromiso de adquiriren esa formación nun período determinado desde a constitución da cooperativa ou a incorporación de socios. Asemade, establecerase unha priorización nas axudas para o deseño e posta en marcha de plans de formación integrados nos que participen varias cooperativas ou asociacións de cooperativas.

No seu desenvolvemento empregaranse as novas tecnoloxías da información e comunicación (capacitación e educación a distancia, interactiva e por internet), compaxinándoa coa utilización de metodoloxía tradicional. Buscarase o aproveitamento nestes procesos formativos, das estruturas dispoñibles ou as que se creen para o efecto (portal cooperativo, escola cooperativa móbil e outras). Procurarase a incentivación da asistencia ás distintas actividades formativas a través de servizos de substitución e servizos de gardería e coidados, flexibilizando os requisitos de acceso, cando sexa posible, a través do emprego de fondos propios, tanto das propias cooperativas, como dos órganos da administración con competencias na materia.

Os programas tratarán de conseguir a máxima sinerxía e interrelación entre a actividade formativa dos socios coa prestación dos servizos técnicos da propia cooperativa, establecendo a necesaria coordinación entre entidade impartidora e receptora e os profesionais prestadores dos servizos e/ou levando a cabo programas formativos específicos para este persoal técnico.

### **3.1.f- Optimización do uso dos fondos de formación e promoción das cooperativas.**

A través da análise do seu destino e a súa posible xestión, cando lle corresponda, por parte do Consello Galego de Cooperativas e das entidades representativas. Tratarase a elaboración

de manuais, catálogos de referencia e pautas de aplicación do Fondo de formación e promoción cooperativa e do fomento do emprego conxunto dos devanditos fondos por cooperativas da mesma zona ou en xeral, etc.

### **3.1.g- Promoción do deseño de materiais didácticos específicos de apoio aos programas formativos e de capacitación.**

Edición de publicacións e guías, en calquera soporte e formato, con contidos referidos ás distintas materias e orientados especificamente aos diversos ámbitos sinalados tanto nas liñas anteriores deste obxectivo como noutras liñas do Plan estratéxico. O seu contido deberá supoñer unha innovación respecto á oferta existente na actualidade.

Entre outras iniciativas promoverase a elaboración de guías de actividade empresarial para emprendedores en réxime cooperativo, así como produtos de capacitación que apoiem o mellor desempeño das persoas líderes e lles axuden na obtención de información sobre outras fontes e recursos dispoñibles.

## **3.2- Divulgación da fórmula empresarial cooperativa.**



### **LIÑAS**

- Promoción de campañas de divulgación.
- Incremento da presenza do cooperativismo na rede a través do uso das novas tecnoloxías.
- Elaboración de materiais como soporte e ferramenta das actuacións de difusión.
- Fomento de xornadas, seminarios, certames e actividades de difusión e proxección do cooperativismo.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.2.b, 1,5,c, 4.2.b, 6.1.d, 6.2.a, 7.3.b, 7.7.a,, 9.A.3.a, 9.A.4.b, 9.C.1.a, 9.C.4.a, 9.C.5.a, 10.1.a, 11.2.b, 11.3.a, 11.6.b, 12.1.c, 12.4.b

O importante grao de descoñecemento das auténticas características e potencialidades do modelo cooperativo, aconsella que o labor de divulgación que se vén realizando con escasos medios, se vexa reforzado e ampliado para conformar unha percepción en positivo da empresa cooperativa, como elemento de desenvolvemento e de progreso social.

Cómpren tanto campañas promocionais de carácter xeral para transmitir os valores cooperativos, a súa repercusión na sociedade e as características do seu modelo empresarial, como campañas de divulgación específica do modelo cooperativo entre as distintas entidades, colectivos e organizacións potencialmente interesadas.

O abano de medidas tendentes a incrementar o grao de coñecemento do cooperativismo na sociedade deberá ser o máis amplo posible, de xeito que se empreguen ferramentas diversas e distintos soportes, tendo tamén en conta aspectos como o uso das novas tecnoloxías da información e da comunicación, de tal xeito que se chegue ao maior número de colectivos. Debe poñerse especial énfase na difusión en particular daqueles tipos de cooperativas que teñen menor implantación en Galicia pero que contan con maior proxección.

### **3.2.a- Promoción de campañas de divulgación.**

Mediante campañas promocionais de carácter xeral para transmitir os valores cooperativos, a súa repercusión na sociedade e as características do seu modelo empresarial. Tamén para transmitir as actividades que, en relación coa responsabilidade social, desenvolven as cooperativas.

Débese publicitar e dar a coñecer as vantaxes de cooperativas das clases e nos sectores e actividades nos que ata hoxe teñen pouca presenza. Entre outras, as de recursos acuícolas, integración e servizos sociais, cooperativas de explotación comunitaria da terra, de servizos para as pequenas empresas, do monte, de produtos non madeireiros, do mar, cooperativismo de consumo ecolóxico, ético, xusto e responsable e do cooperativismo de consumo dentro do ámbito da cultura e do tempo libre.

E deben realizarse campañas de divulgación específica entre as organizacións profesionais, asociacións e outros colectivos. Entre eles o propio persoal das administracións públicas, así como entre colectivos de posibles promotores, tendo en conta o escaso coñecemento das características e posibilidades que ofrece a fórmula cooperativa. Débese dar a coñecer tamén no ámbito local mediante a promoción nos concellos de actividades vinculadas co cooperativismo, particularmente daquelas con carácter lúdico e dirixidas sobre todo á xente nova.

Neste labor de difusión cómpre aproveitar a rede de orientadores laborais das oficinas de emprego e centros educativos para dar a coñecer e divulgar a fórmula. Igualmente activarase a presenza das cooperativas nos medios de comunicación.

### **3.2.b- Incremento da presenza do cooperativismo na rede a través do uso das novas tecnoloxías.**

Mediante –entre outras medidas- a posta en marcha dun portal cooperativo galego, que conte con información de carácter xeral e diversas utilidades como comercio electrónico, formación, noticiario e foro cooperativo, directorio de cooperativas galegas e outras.

### **3.2.c- Elaboración de materiais como soporte e ferramenta das actuacións de difusión.**

Deberase proseguir e incrementar a elaboración e difusión de publicacións, vídeos, e outros materiais de contido divulgativo con enfoque accesible-didáctico, referido ás posibilidades, utilidades, experiencias e obxectivos do cooperativismo. Entre outras posibles, cómpre citar a elaboración da guía do emprendemento cooperativo e materiais de apoio.

### **3.2.d- Fomento de xornadas, seminarios, certames e actividades de difusión e proxección do cooperativismo.**

A celebración destes eventos permitirá divulgar as características básicas da fórmula cooperativa e das súas potencialidades, achegando á cidadanía esta realidade, ao tempo que servirá de escaparate dos seus produtos e servizos, logros, relacións co seu contorno máis inmediato e os retos de futuro.

### 3.3- Promoción e potenciación da formación cooperativa en todos os niveis dos sistemas educativo e formativo.

#### LIÑAS

- Promoción da información e formación sobre o cooperativismo en todos os niveis do sistema educativo.
- Inclusión da formación cooperativa nos programas de formación profesional ocupacional e continua.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 9.C.1.c, 9.C.5.a, 10.1.a, 11.2.a, 11.2.b, 12.1.c



Co obxecto de garantir que a opción cooperativa se incorpore plenamente ás expectativas profesionais da xente nova, cómpre promover a información e formación sobre o cooperativismo en todos os niveis do sistema educativo, especialmente nos niveis previos á incorporación dos mozos e mozas ao mercado laboral.

Por outra parte, as dinámicas participativas no seo das cooperativas requiren persoas con actitudes específicas que van máis alá da simple capacitación profesional ou laboral. A posta en práctica dos valores e principios cooperativos desde os primeiros niveis do sistema educativo han ser fundamentais para obter auténticos socios cooperativistas.

A estes procesos de formación e capacitación sobre o cooperativismo e os seus valores e principios, non pode ser alleo o profesorado, os orientadores laborais, axentes de promoción de actividades económicas nin o propio persoal das administracións públicas vinculado a tarefas informativas e/ou formativas relacionadas co emprego e o autoemprego.

A importancia dos recursos que por parte de entidades públicas e privadas se dedican á formación ocupacional, a necesidade de afondar neste labor e a conveniencia de incorporar nos seus contidos as fortalezas que se derivan da cultura empresarial cooperativa, particularmente dos seus aspectos participativos, aconsellan potenciar a interrelación entre as dúas facetas formativas, altamente complementarias. Adicionalmente, outorgáraselle un importante valor engadido á formación ocupacional

impartida, facilitando a transición entre teoría e práctica e, en definitiva, proxectaríase a expectativa dunha saída profesional.

### **3.3.a- Promoción da información e formación sobre o cooperativismo en todos os niveis do sistema educativo.**

Especialmente nos niveis que resulten previos á incorporación a actividades produtivas, co obxecto de garantir que a opción cooperativa se incorpore plenamente ás expectativas profesionais da xente nova.

Entre outras medidas promoverase a sinatura de convenios e concertos para a inclusión de materias e contidos na educación secundaria e universitaria e na formación profesional, a través da súa introdución nas áreas ou nos currículos, do coñecemento directo de experiencias e da convocatoria de premios, xornadas e concursos.

Débese potenciar, así mesmo, a formación e capacitación do profesorado nestes aspectos. Para isto, organizaranse para el xornadas e seminarios permanentes, proxectos formativos, estadias formativas en cooperativas, etc.

### **3.3.b- Inclusión da formación cooperativa nos programas de formación profesional ocupacional e continua.**

Cómpre a divulgación dos programas de formación cooperativa entre as entidades e colectivos que nestes intres están a desenvolver programas de formación ocupacional. Isto permitiría dar a coñecer a fórmula. Así mesmo, procede a elaboración e incorporación ao catálogo de Especialidades Formativas de Formación Profesional Ocupacional, de módulos transversais específicos de fomento do autoemprego cooperativo. Débense promover tamén accións de formación profesional continua que axuden a reciclarse e adaptarse aos cambios.

Así mesmo, cómpre facer partícipe ao Cooperativismo dos foros de negociación das subvencións sobre Formación Profesional Continua para, así, obter o recoñecemento de axente promotor de plans formativos intersectoriais. Neste mesmo senso, débese recoñecer, por parte do INEM, o papel de axente social para o cooperativismo, no deseño e execución de accións a realizar na formación ocupacional.

### 3.4- Impulso da investigación en materia cooperativa e fomento da transferencia de coñecementos no seo da cooperativa e a través das relacións de intercooperación.

#### LIÑAS

- Apoio á investigación en materia cooperativa.
- Impulso de programas de I+D específicos.
- Elaboración dun informe de síntese periódico do estado do cooperativismo galego.
- Fomento da transferencia de tecnoloxías e das boas prácticas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.5.a, 2.3.a, 4.1.a, 8.5.a, 9.B.4.a, 10.2.a, 11.1.a, 11.1.b, 12.1.a, 12.2.a, 12.4.a, 12.5.a



A investigación, a innovación, a creatividade e a xestión do coñecemento convertéronse en factores chave para a supervivencia das empresas e as cooperativas non poden ser alleas a estes procesos. Cómpre, polo tanto, apoiar a investigación en materia cooperativa, especialmente no marco da propia empresa e de proxectos de intercooperación.

A colaboración das propias cooperativas e as súas entidades representativas con entidades especializadas en investigación debe permitir coordinar e dar pulo ás diferentes actuacións en materia de I+D+I, tendo en conta a especificidade cooperativa, favorecendo o intercambio de experiencias e fomentando a transferencia de coñecementos. Cómpre, pois, potenciar os procesos de colaboración entre cooperativas e con institucións especializadas, universidades e centros de investigación en xeral para a realización de estudos, traballos e investigacións específicas de aplicación directa no ámbito cooperativo.

O feito de que a maior parte das cooperativas galegas sexan de pequeno tamaño dificulta a abordaxe individual de proxectos de investimento en investigación, desenvolvemento e innovación, polo que ademais de impulsar as relacións de intercooperación é preciso establecer mecanismos de coordinación das diferentes actuacións e de transferencia de tecnoloxía e de boas prácticas entre empresas cooperativas.

### **3.4.a- Apoio á investigación en materia cooperativa.**

Promovendo accións de investigación e documentación en materias xurídicas, económicas e sociais, tanto as específicas para cada clase como para o conxunto do cooperativismo, que dean resposta ás necesidades concretas das diferentes actividades.

Entre outras, as orientadas a identificar con profundidade e rigor as variables que efectivamente inciden na viabilidade societaria e as claves de intervención e ferramentas que poden incidir positivamente nela. Tamén as dirixidas á análise de modelos de organización empresarial que conxuguen eficiencia e participación.

Prestarase especial atención ás investigacións impulsadas dende o marco da propia empresa e de proxectos de intercooperación. Estimularase tamén a colaboración entre cooperativas e universidades e centros de investigación en xeral, para a realización de estudos e traballos específicos para a súa aplicación no ámbito cooperativo.

### **3.4.b- Impulso de programas de I+D específicos.**

Mediante a difusión e aplicación do Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento Tecnolóxico e Innovación nas Cooperativas. Neste senso, tendo en conta o avanzado dos estudos do próximo Plan galego de I+D+i para o período 2006-2010, cómpre impulsar a participación do mundo cooperativo na súa elaboración e a difusión das aplicacións do Plan galego de I+D+i nas cooperativas, mediante convenio entre a consellería competente e as cooperativas.

Promoveranse programas por sectores en colaboración con institucións especializadas, así como de I+D+i cooperativo.

### **3.4.c- Elaboración dun informe de síntese periódico do estado do cooperativismo galego.**

De xeito que permita presentar unha panorámica agregada e multidimensional da situación e tendencias de evolución do movemento cooperativo galego, que se conformará como un instrumento efectivo posto á disposición de todos os implicados.

Debe tomar como base, fundamentalmente e entre outros, datos rexistrados e procedentes da actualización dos inventarios

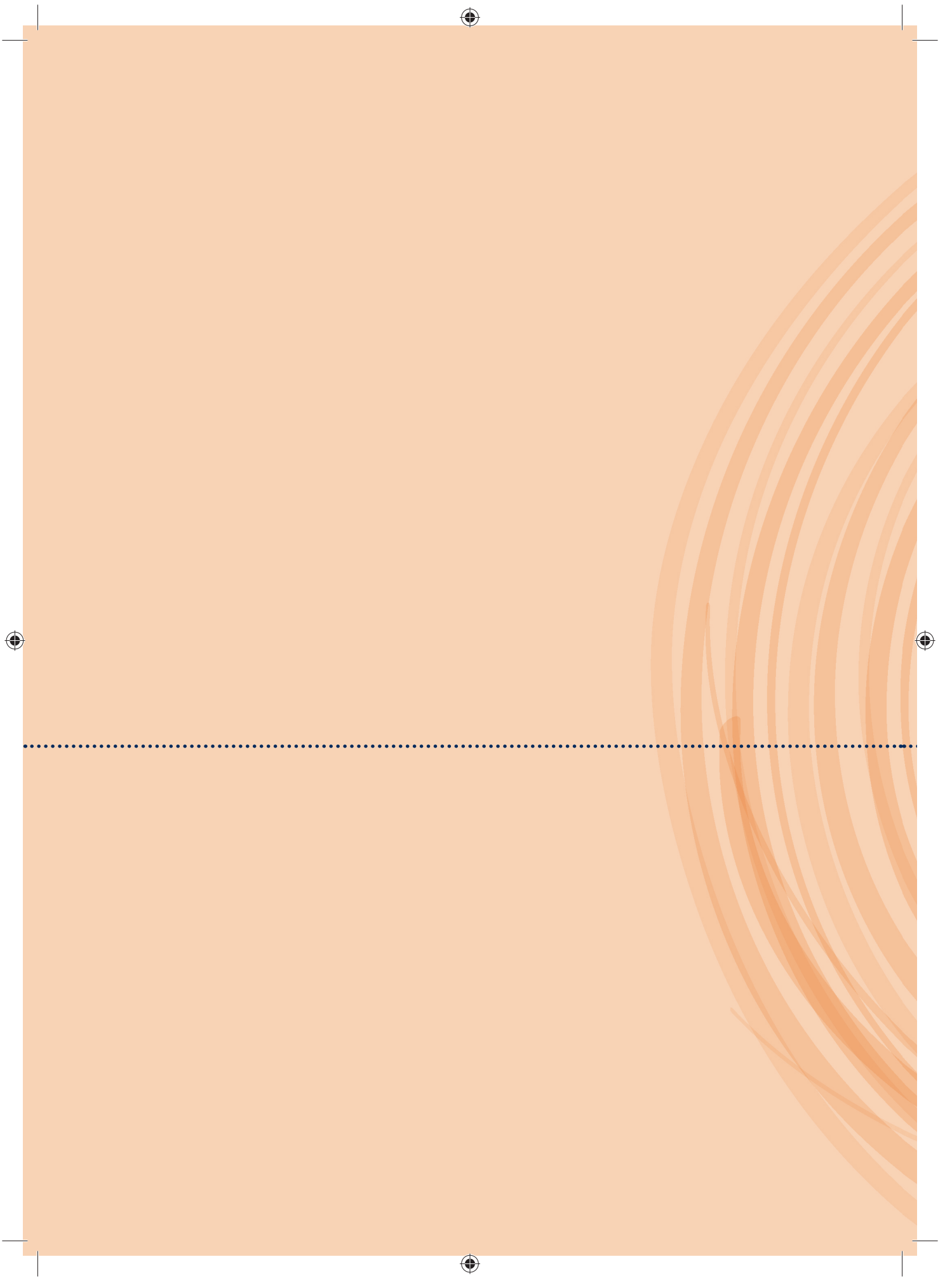


e directorios, así como os informes e memorias sectoriais máis relevantes.

#### **3.4.d- Fomento da transferencia de tecnoloxías e das boas prácticas.**

Mediante, entre outras medidas, a realización de congresos, seminarios e xornadas técnicas para a divulgación e o intercambio de experiencias innovadoras entre cooperativas.

Así mesmo promoverase a transferencia tanto no seo da empresa, como a través de mecanismos de intercooperación.



## **4- Área de emprego e desenvolvemento territorial**

- 4.1- Estímulo do emprendemento cooperativo e consolidación de proxectos.
- 4.2- Aproveitamento das potencialidades da fórmula empresarial cooperativa polas estruturas de desenvolvemento local.
- 4.3- Participación das cooperativas no desenvolvemento local.
- 4.4- Definición de protocolos e códigos de actuación cooperativa en materia de emprego.

## Área de emprego e desenvolvemento territorial.

OBXECTIVOS	LIÑAS
4.1- Estímulo do emprendemento cooperativo e consolidación de proxectos cooperativos.	4.1.a- Creación dun observatorio cooperativo. 4.1.b- Creación dunha bolsa de traballo cooperativo e de posta en común de iniciativas. 4.1.c- Viveiros de empresas orientados cara ao cooperativismo e a introdución nos mercados. 4.1.d- Revisión e ampliación dos incentivos de autoemprego cooperativo.
4.2- Aproveitamento das potencialidades da fórmula empresarial cooperativa polas estruturas de desenvolvemento local.	4.2.a- Impulso da coordinación a nivel local e do estudo das potencialidades e mercados locais. 4.2.b- Creación dunha rede local estable para a promoción cooperativa. 4.2.c- Incorporación de entidades públicas como sociais colaboradoras de proxectos cooperativos.
4.3- Participación das cooperativas no desenvolvemento local.	4.3.a- Incentivar a participación activa e dinámica das cooperativas nas estruturas e nas accións xeradas no seu contorno local. 4.3.b- Recuperación de proxectos cooperativos.
4.4- Definición de protocolos e códigos de actuación cooperativa en materia de emprego.	4.4.a- Promoción de boas prácticas cooperativas en materia de emprego. 4.4.b- Introducción de programas de autoemprego cooperativo nas políticas de emprego dirixidas a colectivos específicos.

## Xustificación da área.

O efecto cooperativo no emprego incide fundamentalmente naqueles aspectos onde o mercado de traballo resulta menos eficiente –temporalidade, igualdade de xénero e actividades vinculadas cos sectores primarios– e achega maior nivel de estabilidade, de oportunidades para as mulleres, e favorece a consolidación e incremento dos servizos directamente relacionados co sector primario. Ademais o autoemprego cooperativo permite aproveitar eficientemente os coñecementos e habilidades dos socios, co que se potencia a súa autoestima e proxección profesional.

Cómpre impulsar o cooperativismo como ferramenta de creación de emprego, especialmente no ámbito do traballo asociado, e afondar naqueles aspectos que o conforman e singularizan, como xeito de satisfacer as necesidades sociais. O cooperativismo achega emprego de calidade, en sintonía coas máis actuais directrices europeas, incidindo especialmente, entre outros, en aspectos como a aprendizaxe permanente, o desenvolvemento da carreira profesional, a flexibilidade e seguridade, o equilibrio entre a vida profesional e a organización do traballo e a participación dos traballadores.

Ademais, as cooperativas, pola súa natureza e realidade, adecúanse ás necesidades do desenvolvemento local: pertencen ao tecido local, dinamizan socialmente o medio, son “capital social”, e son un referente socioeconómico.

Adicionalmente, pola súa capacidade para a mobilización de recursos locais están estreitamente vinculadas ao proceso de valorización de recursos endóxenos: baséanse na explotación de recursos específicos que, moitas veces, non se poden mover; teñen creado redes no territorio; teñen experiencia na promoción e distribución de bens específicos; e contribúen a fixar poboación no territorio e o mantemento de actividades, co que se evita a fuga de recursos.

Cumpren, polo tanto, unha importante función como xestoras do medio e no mantemento e consolidación da actividade en zonas rurais, xogan un papel apreciable na prestación de servizos locais e son axentes destacados na posta en práctica de sistemas de produción sustentables desde o punto de vista medioambiental. Por último, son unha das canles axeitadas para a diversificación de actividades no espazo rural, obxectivo necesario para a adaptación da economía rural á situación actual.

## 4.1- Estímulo do emprendemento cooperativo e consolidación de proxectos.



### LIÑAS

- Creación dun observatorio cooperativo.
- Creación dunha bolsa de traballo cooperativo e de posta en común de iniciativas.
- Viveiros de empresas orientados cara ao cooperativismo e a introdución nos mercados.
- Revisión e ampliación dos incentivos de autoemprego cooperativo.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 1.1.b, 2.2.b, 2.4.d, 3.1.b, 3.1.c, 3.2.a, 3.3.a, 8.3.a, 8.5.a, 9.A.3.a, 10.1.b, 10.3.a

Cómpre fomentar o espírito emprendedor e potenciar a empresa cooperativa para a posta en marcha de novas e/ou novidasas actividades xeradoras de emprego, especialmente entre a xente máis nova e naqueles sectores onde se identifican os “novos depósitos de emprego cooperativo”.

Co obxecto de potenciar a creación de emprego e o propio desenvolvemento local, débese contar con instrumentos orientadores que permitan unha adecuada planificación.

A ausencia de persoas suficientemente formadas para incorporárense como socios traballadores dunha cooperativa é unha das carencias que limitan as posibilidades de creación de emprego cooperativo, tanto nas cooperativas en funcionamento como na propia implantación de novos proxectos. A articulación, dende os distintos servizos de colocación, de mecanismos de formación xunto coa existencia de información singular sobre potenciais demandantes de emprego cooperativo pode contribuir a paliar tal situación.

O actual sistema de incentivos ao autoemprego ten amosado disfuncións e carencias, que obrigan á súa revisión en profundidade para a súa optimización. Débese procurar o cumprimento de obxectivos a medio e longo prazo, desterrar prácticas que se teñen manifestado como pouco eficaces na creación de emprego estable e facer fincapé na análise exhaustiva do proxecto e das circunstancias que condicionan a súa viabilidade futura. Este esforzo debe vir acompañado por un substancial incremento das contías destes incentivos, que realmente

supoñan un beneficio adicional aos dedicados xenericamente á creación de emprego.

Por outra banda, a aposta polo autoemprego cooperativo pode beneficiar a un importante número de persoas en distintas situacións, desde o primeiro emprego, ata a mellora da situación profesional, ou a madurez laboral. Para garantir o seu éxito, débese contar con mecanismos de asesoramento e acompañamento desde as primeiras etapas ata a consolidación do proxecto, de xeito que se promova o desenvolvemento da empresa desde estratexias participativas, de formación para a cooperación e con respecto aos ámbitos internos de xestión e goberno, potenciando a existencia de instrumentos de asesoramento, tutoría, financiamento e formación permanente.

Adicionalmente, a especial conformación das empresas cooperativas e as particularidades do seu funcionamento aconsellan, entre outras medidas de acompañamento, a dotación de medios específicos que permitan o seu desenvolvemento inicial. Ás ameazas, ás que se enfronta calquera proxecto no seu lanzamento, debemos engadir que a consecución de pactos organizativos estables precisa dun tempo de maduración nun contorno que os propicie.

#### **4.1.a- Creación dun observatorio cooperativo.**

A existencia dun observatorio cooperativo en materia de emprego e desenvolvemento territorial pode constituírse nunha ferramenta de primeira orde para a actividade promocional de axentes públicos e privados, a través dun tripló labor.

En primeiro lugar, a súa vocación prospectiva dos novos depósitos de emprego cooperativo, das potencialidades e recursos, permitirá orientar as actuacións dun xeito máis eficaz, xuntando e optimizando esforzos.

Parellamente, o inventariado e a interacción dos medios humanos e materiais dedicados ao fomento, que hoxe contan cun importante grao de dispersión, pode engadir importantes doses de racionalidade e un impulso cualitativo a esta actividade.

Como colofón, o necesario carácter aberto e participativo da súa conformación posibilita que se constitúa en foro permanente para o fomento do cooperativismo e a intercooperación que, a través de mecanismos flexibles, poña en relación a todos os

interesados neste labor baixo o auspicio do Consello Galego de Cooperativas.

#### **4.1.b- Creación dunha bolsa de traballo cooperativo e de posta en común de iniciativas.**

A existencia dunha bolsa para persoas que desexen traballar en réxime cooperativo resulta unha medida necesaria para impulsar, tanto os proxectos novos, como aqueles que están en fase de expansión ou crecemento. O seu labor debe proxectarse, así mesmo, cara á posta en marcha dun espazo de encontro de futuros socios de calquera clase de cooperativa.

Os servizos de colocación deben contemplar o autoemprego cooperativo como unha posibilidade real de ocupación para os desempregados e ofertala como tal. Esta posibilidade debe estar condicionada ao coñecemento das características singulares desta forma de prestación do traballo, polo que a bolsa debe requirir unha formación cooperativa de nivel básico e previa a incorporación como candidato a socio traballador.

Estes servizos, ademais de promoveren e facilitaren a formación cooperativa a través dos mecanismos derivados do plan, tería como misión principal a de relacionar as cooperativas cos candidatos a socios e, singularmente, a estes entre si para a posta en marcha de novos proxectos en común. Neste senso, resultaría necesario establecer unha programación periódica para promover o emprendemento entre estes candidatos, agrupados segundo criterios técnicos e de compatibilidade orientados polo observatorio. Complementariamente, a formación cooperativa pode ser tida en conta á hora de xestionar ofertas de emprego asalariado procedentes de empresas cooperativas.

#### **4.1.c- Viveiros de empresas orientados cara ao cooperativismo e a introdución nos mercados.**

As singulares características do emprendemento cooperativo e o grao de descoñecemento do modelo aconsellan incidir nos viveiros de empresas existentes para conseguir un tratamento específico así como, de resultar necesario, promover a creación de niños especializados e con enfoque procooperativo. En definitiva, trátase de fomentar iniciativas e experiencias empresariais, proporcionando apoio técnico e formación ademais de



certas infraestruturas para a execución e desenvolvemento do proxecto, particularmente nas etapas iniciais. A falta de medios e do saber facer empresarial aconsellan potenciar singularmente a introdución nos mercados.

Esta actividade de fomento debe ter presente como elemento nuclear da súa actuación ás persoas promotoras dos proxectos, de xeito que se preste especial atención á dinámica de grupos e ao carácter realista das motivacións propostas. Neste marco, cobra especial relevancia, a divulgación de boas prácticas, o intercambio programado de experiencias e a conformación dun catálogo de todas elas que facilite o seu amplo coñecemento e acceso.

Para facilitar o labor incentivador, resultaría apropiada unha estruturación flexible do mecanismo proposto de xeito que permita adaptarse ás distintas necesidades e ás características do ámbito rural. Deste xeito poden formarse tamén equipos de carácter itinerante, que procuren a concertación de infraestruturas e apoiem “in situ” as iniciativas locais, co obxecto de contribuíren ao potenciamento dos recursos endóxeos da zona.

#### **4.1.d- Revisión e ampliación dos incentivos de autoemprego cooperativo.**

Tradicionalmente os incentivos asociados ao autoemprego e lanzamento de proxectos cooperativos caracterizáronse por un importante grao de dispersión, pola súa concesión automática en base ao cumprimento de determinados requisitos iniciais e pola súa progresiva equiparación cos incentivos dedicados con carácter xeral á creación de emprego.

Estas características tenden a limitar a súa operatividade, polo que se considera necesaria unha revisión en profundidade que atenda a criterios de eficacia e que aborde a coordinación dos incentivos existentes, simplificando trámites e establecendo paquetes de axudas interrelacionadas, evitando duplicidades e fomentando a súa compatibilidade.

Débese, ademais, incrementar substancialmente as súas contías, cando así se desprenda dunha análise pormenorizada do proxecto que contemple aspectos como a formación e capacitación dos promotores, a viabilidade e proceso de maduración, os medios de acompañamento e o impacto no contorno. Esta

análise, ademais de contar con parámetros obxectivos, debe ter en conta especialmente a avaliación que realicen os ámbitos territoriais onde se desenvolva o proxecto.

## 4.2- Aproveitamento das potencialidades da fórmula empresarial cooperativa polas estruturas de desenvolvemento local.



### LIÑAS

- Impulso da coordinación a nivel local e do estudo das potencialidades e mercados locais.
- Creación dunha rede local estable para a promoción cooperativa.
- Incorporación de entidades públicas como sociais colaboradoras de proxectos cooperativos.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.b, 2.4.c, 7.5.a, 7.6.a, 10.4.a

Dadas as potencialidades do modelo cooperativo para activar políticas transversais, en temas como o emprego, revitalización demográfica, fomento do asociacionismo empresarial, regulación de mercados, eficiencia e participación na empresa, despoamento do medio rural, desequilibrios territoriais, integración social e outros, cómpre deseñar programas específicos capaces de rendibilizalas.

En consecuencia, cómpre estimular o labor de divulgación e formación entre os responsables e técnicos vinculados ao desenvolvemento territorial. Este pode ser un paso previo para a necesaria creación dunha ampla rede local para a promoción cooperativa. Baixo a coordinación do Consello Galego de Cooperativas, a rede debería agrupar os activos existentes e futuros e impulsar a utilización e aproveitamento integral desta fórmula, a partir da realización de estudos das potencialidades e mercados locais.

O lanzamento de novas actividades, a diversificación da oferta de produtos e servizos, precisa de mecanismos de acompañamento e do establecemento de canles que viabilicen os proxectos. Neste aspecto a cooperativa pode achegar estruturas singulares capaces de rendibilizar colectivamente os esforzos individuais. Na mesma liña, os mecanismos de colaboración

entre as distintas consellerías, fundacións, concellos, cooperativas e outras entidades públicas e privadas pode achegar un forte impulso aos procesos dinamizadores do entorno, especialmente no ámbito rural.

Por outra parte e dadas as complementariedades que estas entidades achegan na promoción do desenvolvemento territorial, debe considerarse a posibilidade de participación de entidades públicas, e particularmente as locais, como socios dos proxectos cooperativos, o que permitiría conformar fórmulas de capital-risco, ata o momento pouco exploradas.

#### **4.2.a- Impulso da coordinación a nivel local e do estudo das potencialidades e mercados locais.**

Cómpre impulsar un programa de dinamización que fomenta no ámbito local o estudo das potencialidades de lanzamento de proxectos cooperativos tendo en conta as características dos distintos mercados. O proceso de análise que partirá da identificación de contornos de actuación territoriais, debe propiciar a maior participación e coordinación dos distintos actores e procurar a concreción de programas de actuacións no seu ámbito, tanto a través da utilización das estruturas cooperativas existentes, como mediante a creación de novas sociedades.

Tendo en conta a vocación social destas entidades debe promoverse a posta á súa disposición das infraestruturas necesarias para un adecuado exercicio da actividade proxectada, incidindo especialmente na dotación de solo, tanto para usos do sector primario e agrarios en particular, como para usos industriais, comerciais ou de servizos. En todo caso, débense adoptar as cautelas necesarias para impedir actuacións especulativas.

#### **4.2.b- Creación dunha rede local estable para a promoción cooperativa.**

A efectiva realización de gran parte das medidas concretas que pretende desenvolver o plan estratéxico para a promoción do cooperativismo, requiren de axentes capaces de incidiren no medio local e nos seus destinatarios.

Actualmente existen importantes recursos humanos dedicados a tarefas que, aínda con distintas denominacións, teñen como denominador común procurar a activación económica e social do

contorno local. Mais non foron suficientemente aproveitados para difundiren todas as potencialidades das cooperativas cara ao desenvolvemento local. En consecuencia, cómpre realizar actuacións orientadas á articulación dunha rede que aglutine aqueles axentes receptivos ao labor de fomento cooperativo.

A rede de carácter funcional cun deseño áxil e aberto, que deberá basearse nas novas tecnoloxías, non substitúe nin compite con ningunha estrutura. Unicamente pretende complementar e aglutinar esforzos baixo a coordinación do Consello Galego de Cooperativas. A súa vocación é converterse en canle de conexión dos activos existentes e futuros para un aproveitamento integral da fórmula cooperativa a nivel local.

#### **4.2.c- Incorporación de entidades públicas como socias colaboradoras de proxectos cooperativos.**

Débese estimular a participación de concellos e outras entidades públicas como socios colaboradores de proxectos cooperativos de carácter estratéxico para o desenvolvemento territorial. Entre outras medidas, pódese incrementar a contía dos incentivos e outorgarlle prioridade na súa concesión.

Tamén se debe propiciar a súa participación como socios ordinarios nos casos que proceda. Tamén se debe incentivar a utilización de fórmulas alternativas de capital-risco e a posta a disposición de infraestruturas e outras achegas en especie que resulten necesarias para a realización da actividade cooperativizada.

### **4.3- Participación das cooperativas no desenvolvemento local.**



#### **LIÑAS**

- Incentivar a participación activa e dinámica das cooperativas nas estruturas e nas accións xeradas no seu contorno local.
- Recuperación de proxectos cooperativos.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.b, 2.4.c, 7.5.a, 7.6.a, 10.4.a, 12.4.b

As cooperativas deben potenciar e activar máis o seu papel complementario dos esforzos que se realizan dende outras instancias na promoción do desenvolvemento local. Estimulando

a participación asociativa entre os diversos axentes sociais e económicos; coa elaboración de estudos de coñecemento económico local e de desenvolvemento estratéxico; continuando no seu labor de achegamento de infraestruturas e servizos básicos; facilitando a concertación e achegamento de recursos financeiros; fomentando a creación de redes baseadas na proximidade, na complementariedade e en compartir servizos intanxibles; e ampliando o seu labor na formación de recursos humanos e na difusión da información.

É fundamental lograr un maior compromiso das cooperativas e das súas organizacións en programas de desenvolvemento local, de maneira que se impulse a súa participación activa nas estruturas específicas e a súa receptividade cara ás dinámicas e accións xeradas no contorno. Deste xeito pode facilitarse a posta en valor de todos os servizos que o socio presta ou pode prestar á sociedade, e pode fomentarse nas cooperativas a multifuncionalidade e a emerxencia de actividades alternativas e complementarias ás actuais.

Débese ter en conta que, dende o punto de vista da utilización de recursos públicos, a participación das cooperativas incrementa a escala, amplía o número de beneficiarios, favorece o mellor financiamento dos procesos e a realización de pactos de máis alcance. Neste aspecto débese tender a incrementar as cooperativas beneficiarias nos programas de diversificación e de desenvolvemento rural e favorecer a articulación de convenios entre administración e cooperativas para actuacións concretas.

#### **4.3.a- Incentivar a participación activa e dinámica das cooperativas nas estruturas e nas accións xeradas no seu contorno local.**

Desde os distintos responsables das estruturas locais e desde as propias cooperativas, debe promoverse a efectiva incorporación e participación activa destas no contorno local. Esta participación debe ser avaliada adecuadamente a través da inclusión no balance social e na conformación de modelos de calidade. Tamén deben establecerse compensacións económicas, que cofinancien o gasto no que incorran as cooperativas sempre que teñan unha relación directa coas achegas que efectivamente realicen.

As cooperativas, pola súa forte implantación e estendida presenza no medio rural están chamadas a ser un dos principais xestores do desenvolvemento no espazo rural europeo. Cómpre, xa que logo, incrementar as cooperativas beneficiarias nos programas de diversificación e de desenvolvemento rural, programando actuacións de difusión e intercambio de experiencias de participación en programas e actuacións concretas neste ámbito. É necesario tamén facilitar o acceso aos medios técnicos necesarios para a presentación e execución dos proxectos, así como favorecer a articulación de convenios entre administración e cooperativas para actuacións singulares. Resulta así mesmo necesario que na avaliación dos proxectos se teña en conta as achegas cuantitativas e cualitativas que realizan as cooperativas e a conveniencia da súa incorporación para unha adecuada execución.

Debe terse en conta, así mesmo, as potencialidades do modelo para a regularización da economía informal e para unha eficaz distribución de bens singulares como a artesanía. Complementariamente, e con carácter xeral, debe promoverse a utilización polivalente das infraestruturas, maquinaria e recursos cooperativos, de xeito que poidan colaborar eficazmente ao desenvolvemento rural.

#### **4.3.b- Recuperación de proxectos cooperativos.**

A existencia de cooperativas en situacións precarias, debido, entre outras causas, a abandonos de actividade, xubilación dos socios traballadores ou discordancia entre as necesidades dos socios e a súa finalidade, aconsella a realización de actuacións que persigan detectar e encamiñar esta problemática, de xeito que redunde no beneficio do contorno local.

As actuacións deben enfocarse cara á integración das infraestruturas, medios e socios existentes nunha estrutura cooperativa capaz de satisfacer adecuadamente as demandas actuais. No caso de non resultar posible debe procurarse unha eficaz utilización dos recursos mediante a diversificación ou realización de novas actividades.

## 4.4- Definición de protocolos e códigos de actuación cooperativa en materia de emprego.

### LIÑAS

- Promoción de boas prácticas cooperativas en materia de emprego.
- Introducción de programas de autoemprego cooperativo nas políticas de emprego dirixidas a colectivos específicos.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.4.a, 2.4.b, 2.4.d, 3.1.b, 3.1.c, 8.1.a, 8.1.b, 8.3.b, 8.3.c



Afondar nas características que singularizan o emprego cooperativo, tales como a maior estabilidade e igualdade de xénero, pode supoñer un avance para implantar un modelo de emprego, baseado na calidade e nos valores e principios que sustentan o cooperativismo.

A través da definición de protocolos e pautas de actuación, e da difusión e implantación de boas prácticas, pode avanzarse cara a este obxectivo. Nesta liña débese potenciar, nas cooperativas que teñen como obxecto principal a prestación de traballo en común, a conversión dos asalariados en socios traballadores e, asemade, a figura de socio de traballo nas restantes clases.

Debe ser valorada a capacidade e oportunidade desta fórmula no fomento da igualdade entre homes e mulleres, na superación de situacións de dependencia ou discriminación por razón de xénero e no reforzamento da autoafirmación e autoestima nos procesos de integración laboral e social das vítimas de malos tratos. Cómpre incorporar módulos específicos, divulgativos e formativos, sobre posibilidades do autoemprego cooperativo nos distintos programas de acompañamento e incentivos ao emprego feminino, de xeito que se promova a incorporación laboral da muller a través desta fórmula.

Do mesmo xeito cómpre desenvolver plans específicos que promovan a incorporación da xente máis nova e presten especial atención a integración laboral de colectivos desfavorecidos polo mercado de traballo convencional.

#### **4.4.a- Promoción de boas prácticas cooperativas en materia de emprego.**

Conformación dos sinais de identidade do modelo de emprego cooperativo, identificando e validando as boas prácticas que aposten pola calidade no emprego e pola relación especial de socio traballador ou de traballo, para a súa posterior difusión e fomento, así como para a súa inclusión no balance social e nos modelos de calidade.

#### **4.4.b- Introducción de programas de autoemprego cooperativo nas políticas de emprego dirixidas a colectivos específicos.**

Elaborando programas específicos dirixidos a mulleres, xente nova, maiores de 45 anos, parados de longa duración, emigrantes e inmigrantes, que complementen as políticas de emprego. Deste xeito facilitarase a súa incorporación laboral a través do autoemprego cooperativo. As actuacións deberán poñer en relación os mecanismos previstos nas liñas desta área integrándoos.



## **5- Área de financiamento e xestión financeira**

- 5.1- Potenciación da axeitada xestión e planificación financeira como ferramenta clave da xestión empresarial.
- 5.2- Desenvolvemento e incentivación das fórmulas de financiamento propio e alleo xa existentes.
- 5.3- Promoción de mecanismos que permitan canalizar axeitadamente os recursos financeiros para o movemento cooperativo.
- 5.4- Establecemento dun sistema de garantías financeiras para as cooperativas e de avaliación específica de riscos.

## Área de financiamento e xestión financeira.

OBXECTIVOS	LIÑAS
5.1- Potenciación da axeitada xestión e planificación financeira como ferramenta clave da xestión empresarial.	5.1.a- Promoción do seguimento dunha axeitada xestión financeira relacionándoo coa concesión de determinadas axudas ou financiamento. 5.1.b- Mellora da cultura financeira destas empresas. 5.1.c- Transparencia na información.
5.2- Desenvolvemento e incentivación das fórmulas de financiamento propio e alleo xa existentes.	5.2.a- Promoción do emprego de títulos de renda fixa e renda variable.
5.3- Promoción de mecanismos que permitan canalizar axeitadamente os recursos financeiros para o movemento cooperativo.	5.3.a- Adaptación e comunicación dos instrumentos financeiros presentes e futuros, para facelos accesibles ao movemento cooperativo. 5.3.b- Concertación de fórmulas alternativas ao capital risco que poidan financiar aos proxectos cooperativos.
5.4- Establecemento dun sistema de garantías financeiras para as cooperativas e de avaliación específica de riscos.	5.4.a- Deseño e configuración de mecanismos que permitan un tratamento singularizado das cooperativas nos fondos de garantía. 5.4.b- Asesoramento para a avaliación específica de riscos das sociedades cooperativas.

## Xustificación da área.

As características particulares das sociedades cooperativas nos eidos xurídico, económico e financeiro e a súa difícil integración nos mercados financeiros tradicionais fan que, en xeral, o financiamento dos proxectos cooperativos proceda, esencialmente, das achegas dos propios socios das cooperativas. As reticencias das entidades financeiras a conceder financiamento ás entidades cooperativas en iguais condicións ca as doutros tipos de sociedades e as especiais dificultades para contar con garantías axeitadas fronte a terceiros, fan que as cooperativas galegas teñan dificultades para conseguir financiamento alleo a longo prazo por medio de instrumentos financeiros tradicionais.

A estes factores é preciso engadir que o sistema cooperativo galego está integrado por un número reducido de grandes e medianas empresas e un importante número de pequenas cooperativas, o que configura un tecido empresarial cun tamaño medio pequeno, feito que constitúe unha dificultade máis para o acceso ao financiamento alleo a longo prazo dos proxectos e actividades cooperativas.

Como consecuencia do comentado anteriormente, aínda que unha gran parte dos proxectos cooperativos existentes na actualidade en Galicia teñan viabilidade económica demostrada, padecen problemas para o acceso aos instrumentos financeiros tradicionais. Para as entidades financeiras supón unha dificultade adicional ter que afrontar os riscos específicos das sociedades cooperativas, sendo habitual a esixencia dunhas garantías moito máis rigorosas das requiridas para o financiamento de proxectos empresariais desenvolvidos por sociedades anónimas ou sociedades limitadas.

Por outra banda a normativa sobre cooperativas existente en Galicia ofrece un conxunto de posibilidades de financiamento que vai moito máis alá das tradicionais achegas ao capital social dos socios da cooperativa. Moitas desas fórmulas son susceptibles dun maior aproveitamento.

En consecuencia, faise necesario abordar no Plan estratéxico para o cooperativismo galego o problema do financiamento das cooperativas, centrándose en factores que limitan o acceso das entidades cooperativas aos recursos financeiros na actualidade, formulando a necesidade de desenvolver os instrumentos de financiamento xa recoñecidos na normativa vixente e avaliando a posibilidade de deseñar novos instrumentos de financiamento que permitan un acceso das sociedades cooperativas ao mercado financeiro en condicións de igualdade con respecto a outro tipo de sociedades.

Ademais dos problemas de acceso ás fontes de financiamento alleo, as cooperativas galegas presentan problemas de xestión e planificación financeira. O reducido tamaño medio das cooperativas, a pouca integración no mercado financeiro e a escasa profesionalización da xestión financeira determinan un escenario caracterizado por modelos de xestión que non responden ás necesidades do actual contorno económico, caracterizado polas súas elevadas doses de competitividade. É preciso que as cooperativas galegas implementen modelos de xestión e planificación financeira axeitados á realidade económica e financeira actual, xa que disto depende en gran medida o éxito dos proxectos cooperativos e a consolidación do sistema cooperativo galego.

En síntese a finalidade do Plan estratéxico nesta materia debe encamiñarse a:

- Articular actuacións dirixidas a que as sociedades cooperativas teñan unha estrutura financeira axeitada.
- Adaptar as posibilidades de financiamento externo ás características das sociedades cooperativas.
- Fomentar o acceso ás ferramentas de xestión empresarial.

## 5.1- Potenciación da axeitada xestión e planificación financeira como ferramenta clave de xestión empresarial.



### LIÑAS

- Promoción do seguimento dunha axeitada xestión financeira relacionándoo coa concesión de determinadas axudas ou financiamento.
- Mellora da cultura financeira destas empresas.
- Transparencia na información.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.b, 1.5.e, 3.1.b, 3.1.d, 3.1.f, 3.4.a, 3.4.d

A existencia duns procedementos de xestión financeira modernos e axeitados ás circunstancias económicas actuais e a dispoñibilidade duns sistemas de planificación financeira a medio e longo prazo son condicións indispensables para o bo funcionamento das cooperativas. Ademais desta xestión e planificación financeira é necesaria a avaliación e xestión de riscos específicos para poder dar unha resposta axeitada aos cambios no contorno económico e financeiro e garantir a viabilidade dos proxectos.

En consecuencia, resulta necesaria unha maior preocupación no sistema cooperativo galego pola adecuada xestión e planificación financeira a curto, medio e longo prazo. A curto prazo, a xestión de tesourería, de existencias ou de debedores desempeñan un papel básico no funcionamento diario da cooperativa, o que condiciona o seu resultado económico. A medio e longo prazo, a planificación e seguimento de estratexias de investimento e financiamento dos proxectos e actividades da cooperativa son absolutamente imprescindibles para cumprir cos obxectivos da empresa. Ademais a estacionalidade de moitas actividades fai aínda máis precisa unha planificación financeira a curto e longo prazo que facilite o seguimento da actividade, así como a elaboración e implantación de modelos de xestión.

#### **5.1.a- Promoción do seguimento dunha axeitada xestión financeira relacionándoo coa concesión de determinadas axudas ou financiamento.**

En relación con determinados instrumentos de financiamento, deben vincularse a concesión de axudas e financiamento co seguimento, por parte de expertos independentes, da adecuada xestión económica e financeira do proxecto financiado, para facer efectivo o control de calidade da xestión financeira.

#### **5.1.b- Mellora da cultura financeira destas empresas.**

Establecendo mecanismos de colaboración entre cooperativas, administración e as universidades, para levar a cabo proxectos de formación continua, para a xestión. Esta será de carácter máis intenso no caso dos socios que formen parte dos consellos reitores así como dos interventores, e terá carácter máis xeral, para acadar a concienciación do socio do carácter empresarial da cooperativa. O financiamento destas actuacións podería ser mixto, con fondos que procedan tanto dos Fondos de Formación da propia empresa, como daqueles outros que proveñan de axudas e subvencións para este fin, que poden proceder de Fondos Europeos.

E tamén realizando procesos de identificación das mellores prácticas. As cooperativas identificadas serían as encargadas de realizaren cursos ou xornadas para intentar expandir esas

mellores prácticas ás outras cooperativas do seu sector. Na mesma liña establecerase unha xornada anual de financiamento para as cooperativas, que actualice os coñecementos e que sirva de foro para intercambiar posturas, suxestións, iniciativas e actualizar os coñecementos das partes implicadas.

Así mesmo promoverase o establecemento dun acordo marco coas universidades para a realización de cursos ou másters para mellorar a profesionalización dos cadros de persoal e administradores das cooperativas. Estas actividades poderían ser financiadas con cargo aos fondos de formación das propias cooperativas.

### **5.1.c- Transparencia na información.**

Unha maior transparencia interna e externa no que corresponde a información económica e financeira repercute positivamente na boa marcha das relacións intra-empresariais e extra-empresariais.

A publicidade da información económica cara ao exterior resulta fundamental para dar a coñecer a verdadeira entidade económica destas empresas. Neste senso proponse o acceso das contas das cooperativas ás máis recoñecidas bases de datos (Ardan, Informa,...), a través de convenios establecidos co Rexistro de Cooperativas. Ademais, para que a utilización destes datos sexa eficiente, faise necesaria a súa valoración entendendo que se trata de empresas de participación, polo que deben incorporarse datos dos libros sociais, que permitan coñecer a verdadeira situación do equilibrio financeiro (condicións das reservas, estabilidade na cifra de socios, participación dos socios nos recursos financeiros a curto prazo, etc.).

## 5.2- Desenvolvemento e incentivación das fórmulas de financiamento propio e alleo xa existentes.

### LIÑAS

- 5.2.a Promoción do emprego de títulos de renda fixa e renda variable.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.4.d, 4.2.c



A normativa de cooperativas establece un conxunto de fórmulas de financiamento propio e alleo para o desenvolvemento dos proxectos e actividades das cooperativas galegas. Moitas destas fórmulas son utilizadas dun xeito habitual polas sociedades cooperativas, como é o caso das achegas dos socios ao capital social, pero outras, recoñecidas legalmente, están aínda por explotar en Galicia.

Neste senso, débese incentivar o desenvolvemento de mecanismos previstos legalmente pero infrautilizados, como son as achegas de socios colaboradores, a emisión de títulos de débeda, tanto as tradicionais obrigas e bonos coma os instrumentos de financiamento participativo.

Así mesmo, dende o movemento cooperativo, e co apoio da Administración competente en materia financeira, débese abordar a posibilidade de estruturar un mercado de títulos de débeda de sociedades cooperativas que posibiliten a súa negociación en mercados secundarios. Deste xeito conseguiríase dotar de liquidez a un mercado financeiro mais acaído para o financiamento de proxectos cooperativos concretos.

### 5.2.a- Promoción do emprego de títulos de renda fixa e renda variable.

Coa finalidade de incentivar tanto o achegamento de fondos da comunidade local, como a figura do socio colaborador. Os recursos, neste caso, poden proceder tanto de socios colaboradores noutras actividades, como de terceiros a través de figuras que atraian a súa entrada. Cómpre promover figuras tales como “as estruturas financeiras de proximidade” e os “produtos financeiros de proximidade”, como xeito de captar e canalizar os aforros da localidade cara á sociedade cooperativa.

Proponse para esta liña propiciar o emprego de títulos de reducido valor nominal e utilizar incentivos adicionais (posibilidade de acceso a determinados servizos que a cooperativa ten para os seus socios, así como outros creados para o efecto), que fagan posible unha promoción directa e persoal e a súa fácil colocación entre un público, que acumulará a rendibilidade financeira e o valor engadido de tipo social.

### 5.3- Promoción de mecanismos que permitan canalizar axeitadamente os recursos financeiros para o movemento cooperativo.



#### LIÑAS

- Adaptación e comunicación dos instrumentos financeiros presentes e futuros, para facelos accesibles ao movemento cooperativo.
- Concertación de fórmulas alternativas ao capital risco que poidan financiar aos proxectos cooperativos.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
  - 6.2.b, 6.2.c, 6.4.a

A plena equiparación das condicións de acceso dos proxectos cooperativos ás fontes de financiamento aconsella que se tome en consideración e se potencie a implicación e participación económica das entidades de promoción económica, públicas e privadas, en proxectos cooperativos. Así mesmo, resulta fundamental para unha plena integración no mercado a captación de investimentos de carácter privado.

Tamén debe ter continuidade e debe potenciarse a promoción de apoios financeiros, con liñas específicas orientadas a facilitar o financiamento de novos proxectos empresariais en réxime cooperativo, así como as axudas e subvencións, en ambos os casos vinculadas ao desenvolvemento de proxectos que acrediten a súa viabilidade.

Por outra parte debe avanzarse na estruturación e articulación de fórmulas específicas dende as entidades de crédito cooperativo galego. Coa participación da Caixa Rural Galega e das seccións de crédito existentes nalgunhas entidades, débense artellar fórmulas de financiamento que respondan



especificamente ás necesidades financeiras das cooperativas e dos seus socios.

### **5.3.a- Adaptación e comunicación dos instrumentos financeiros presentes e futuros, para facelos accesibles ao movemento cooperativo.**

Deseñárase un paquete coordinado que podería concretarse mediante mecanismos de colaboración entre a Administración, as entidades financeiras e as cooperativas, coa finalidade de remover posibles obstáculos, difundir e facer chegar ao movemento cooperativo uns recursos alleos aos que nestes momentos teñen dificultade para acceder. Permitiría, ademais, canalizar os futuros recursos procedentes dos Fondos Europeos, que teñen exactamente este destino.

Sería preciso que nos requisitos esixidos se contemplase que se trata de empresas de participación, valorando as variables máis axeitadas para analizar a súa rendibilidade, a súa liquidez, a súa solvencia e o risco destas empresas. Tamén se poderían establecer determinadas prioridades para garantir a efectividade da oferta cara a proxectos cooperativos.

As asociacións, entre outras entidades, poderían canalizar tanto a información aos seus asociados como ao conxunto das cooperativas, como parte da operativa en relación cos trámites administrativos que este tipo de financiamento carrega. Deste xeito, as empresas acudirían ás entidades financeiras cun coñecemento e trámites previos que facilitarían a operación. Complementariamente, sería necesario que as entidades financeiras se dotasen de recursos humanos con coñecementos desta fórmula societaria, que fixese posible o estudo específico de riscos e a canalización destas operacións.

### **5.3.b- Concertación de fórmulas alternativas ao capital risco que poidan financiar aos proxectos cooperativos.**

As peculiaridades da empresa cooperativa, o seu carácter participativo e a súa regulación legal, aconsellan o deseño de novas fórmulas adaptadas aos proxectos cooperativos para un aproveitamento integral dos recursos financeiros existentes, tanto privados como públicos.

O seu deseño debe atraer a participación dos fondos deste carácter cara aos novos retos e desafíos xurdidos das liñas de actuación do plan estratéxico. En consecuencia, debe contar coa participación activa dos investidores, nun proceso orientado á concertación de modelos de referencia.

## 5.4- Establecemento dun sistema de garantías financeiras para as cooperativas e de avaliación específica de riscos.



### LIÑAS

- Deseño e configuración de mecanismos que permitan un tratamento singularizado das cooperativas nos fondos de garantía.
- Asesoramento para a avaliación específica de riscos das sociedades cooperativas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- **1.1.b**

O desenvolvemento de proxectos cooperativos necesita da implementación de novos instrumentos específicos de carácter financeiro que atendan ás particularidades da estrutura xurídica e financeira das sociedades cooperativas. En especial, requírese a posta en funcionamento de instrumentos relacionados cos sistemas de garantías e coas fórmulas de capital risco para poder impulsar proxectos cooperativos con viabilidade pero con dificultade de acceso ao mercado financeiro en boas condicións.

A existencia dun sistema de garantías financeiras axeitado para as cooperativas galegas posibilitaría o acceso das sociedades cooperativas en mellores condicións ao mercado financeiro e dotaría de maior credibilidade e confianza a todo o entramado empresarial cooperativo de Galicia. En consecuencia, cómpre avanzar no establecemento de medidas desta orde que permitan mellorar en aspectos como a transmisión da información, os mecanismos de inspección ou a garantía das operacións financeiras das cooperativas galegas fronte a terceiros.

Un sistema de garantías para as cooperativas como o que se acaba de formular precisa, para poder desenvolverse, dunha análise realista da relación rendibilidade-risco dos proxectos, coa finalidade de que sirva para amparar proxectos con viabilidade e

permita a mellora da credibilidade do sistema cooperativo galego. A análise específica de riscos para os proxectos cooperativos é un requisito indispensable, ademais, con independencia da existencia dun sistema de garantías, na medida en que permite identificar os proxectos con posibilidades de éxito empresarial.

En consecuencia, é necesario que as entidades financeiras e de promoción económica, tanto públicas coma privadas, fomenten a análise específica de riscos para os proxectos cooperativos, tendo en conta as particularidades xurídicas, económicas, financeiras e sociais da sociedade cooperativa.

#### **5.4.a- Deseño e configuración de mecanismos que permitan un tratamento singularizado das cooperativas nos fondos de garantía.**

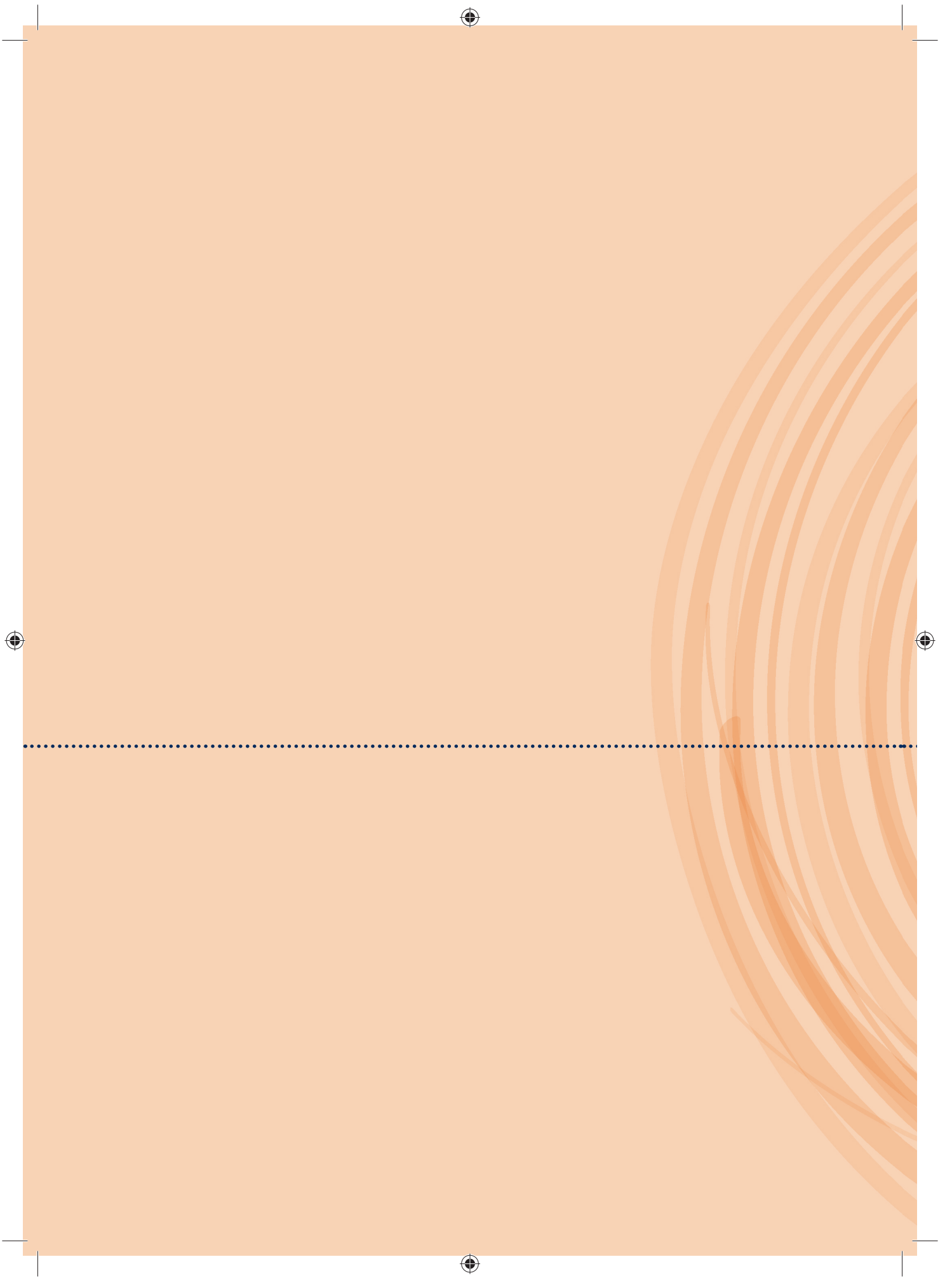
Os obxectivos destes mecanismos deben centrarse en avalar e garantir operacións específicas para o impulso de novos proxectos cooperativos, especialmente as encadradas nas liñas de acción do plan estratéxico. Debe regularse polo miúdo o seu funcionamento e condicións de acceso.

Entre as diversas fórmulas debe propiciarse a participación de capital mixto público-privado, e a participación do Consello Galego de Cooperativas a través do investimento dos fondos procedentes da liquidación e transformación de cooperativas.

#### **5.4.b- Asesoramento para a avaliación específica de riscos das sociedades cooperativas.**

Creación dun grupo de traballo estable para a avaliación específica de riscos das cooperativas, formado por especialistas en sistemas de cualificación crediticia procedentes do sistema financeiro e de especialistas en viabilidade empresarial e cooperativismo procedentes do ámbito público, da universidade e das propias cooperativas.

A partir do estudo dun sistema de avaliación en base a criterios de fluxos de caixa, deseñárase un instrumento de canalización da información máis relevante para os efectos de valoración por parte das entidades financeiras. O grupo de expertos validará e actualizará periodicamente as súas conclusións e recomendacións, para prestar un eficaz asesoramento a entidades públicas e privadas.



## **6- Área de consolidación institucional**

- 6.1- Potenciación do Consello Galego de Cooperativas.
- 6.2- Consolidación e impulso das políticas de promoción e divulgación do cooperativismo.
- 6.3- Fomento do asociacionismo e da presenza do cooperativismo en foros socioeconómicos. Participación nas políticas activas.
- 6.4- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.
- 6.5- Dotación de medios para a posta en marcha da nova organización e funcionamento dos rexistros de cooperativas.

## Área de consolidación institucional.

OBXECTIVOS	LIÑAS
6.1 Potenciación do Consello Galego de Cooperativas.	6.1.a- Dotación do Consello Galego de Cooperativas. 6.1.b- Establecemento dun sistema de control que posibilite o cumprimento das súas atribucións legais. 6.1.c- Impulso do papel consultivo do Consello. 6.1.d- Deseño e aplicación dun plan de divulgación que dea a coñecer o Consello Galego de Cooperativas.
6.2 Consolidación e impulso das políticas de promoción e divulgación do cooperativismo.	6.2.a- Realización dun programa de divulgación e difusión das políticas de promoción existentes. 6.2.b- Análise e deseño de novas fórmulas de promoción e seguimento dos programas actuais e dos xurdidos do Plan estratéxico. 6.2.c- Potenciación do acceso ás axudas públicas de carácter xeral.
6.3 Fomento do asociacionismo e da presenza do cooperativismo en foros socioeconómicos. Participación nas políticas activas.	6.3.a- Promoción das asociacións e da incorporación de cooperativas ás entidades representativas naquelas clases onde exista subrepresentación. 6.3.b- Promoción da intercooperación entre as asociacións. 6.3.c- Incremento do apoio ás entidades representativas. 6.3.d- Divulgación dos servizos de asesoramento empresarial e societario prestados polas asociacións. 6.3.e- Adopción de iniciativas para a supresión de barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica. 6.3.f- Fomento da presenza das cooperativas galegas nos órganos de interese socioeconómico de carácter intersectorial e nos foros económico-sociais e cooperativos. 6.3.g- Integración e representación das cooperativas nos organismos ou entidades acreditadores da calidade, de garantía da seguridade alimentaria e acreditadores de implementación de prácticas medioambientais sustentables.
6.4 Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.	6.4.a- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.
6.5- Dotación de medios para a posta en marcha da nova organización e funcionamento dos rexistros de cooperativas.	6.5.a- Dotación de medios de carácter técnico, formativo, organizativo e informático. 6.5.b- Establecemento de actuacións informativas e de coordinación coas entidades representativas así como coas consellerías e con outros departamentos con competencias na materia. 6.5.c- Elaboración, actualización e publicación de directorios e activación do mapa de cooperativas.

## Xustificación da área.

A Lei 5/1998, de cooperativas de Galicia e os decretos reguladores do Consello Galego de Cooperativas e do Rexistro de Cooperativas de Galicia configuran un corpo normativo propio para o sector cooperativo galego, actualmente en fase de complementación. Este desenvolvemento normativo para as cooperativas conta con instrumentos específicos creados polo lexislador, que precisan da dotación de medios necesarios para o axeitado cumprimento das súas funcións. Neste senso, o impulso e a potenciación dos organismos e institucións públicas con responsabilidade en materia cooperativa convértese nun elemento fundamental do Plan estratéxico para o cooperativismo galego.

As potencialidades do modelo cooperativo, tanto no eido económico coma no eido social, fan preciso o deseño e a posta en funcionamento de políticas e liñas de actuación específicas que permitan obter o máximo rendemento posible de tales potencialidades.

Así mesmo debe considerarse o impulso e fomento do asociacionismo como elemento básico para a consolidación institucional do modelo cooperativo en Galicia.

Finalmente, as políticas públicas de promoción do cooperativismo e o fomento do asociacionismo cooperativo a todos os niveis deben complementarse coa potenciación da presenza activa das cooperativas nos diferentes foros socioeconómicos, o que lles ha permitir formar parte dos procesos de diálogo social e de dinamización económica que determinan o desenvolvemento económico e social de Galicia.

### 6.1- Potenciación do Consello Galego de Cooperativas.

#### LIÑAS

- Dotación do Consello Galego de Cooperativas.
- Establecemento dun sistema de control que posibilite o cumprimento das súas atribucións legais.
- Impulso do papel consultivo do Consello.
- Deseño e aplicación dun plan de divulgación que dea a coñecer o Consello Galego de Cooperativas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.2.a, 3.1.a, 3.1.e, 3.2.a, 3.2.d, 3.4.c, 4.1.a, 6.3.f, 9.B.2.b, 9.B.2.c



O Consello Galego converteuse nun instrumento primordial para lograr unha comunicación permanente e fluída entre a

Administración autonómica e as organizacións representativas das cooperativas. Como máximo órgano promotor e difusor do cooperativismo, debe constituírse como un elemento fundamental dinamizador do Plan estratéxico así como o órgano encargado do seu seguimento.

O crecente protagonismo do Consello Galego de Cooperativas debe permitir un incremento das relacións entre as diferentes clases de cooperativas, con posibilidades de apoio mutuo e defensa de intereses comúns aínda pouco exploradas.

En consecuencia é fundamental a súa dotación progresiva, cos medios e recursos necesarios, para que poida desenvolver as súas funcións en toda a súa amplitude e coa máxima eficiencia posible.

#### **6.1.a- Dotación do Consello Galego de Cooperativas.**

Débese dotalo progresivamente cos medios humanos e recursos materiais necesarios, para que poida desenvolver as súas funcións ao máximo nivel e coa maior amplitude. Coa finalidade de desenvolver plenamente as competencias e funcións que lle corresponden, facilitar a execución dos seus acordos e o seu seguimento, procurar unha fonda coordinación coas unións e federacións de cooperativas de Galicia, coas súas necesidades, preocupacións e os seus intereses, así como coas cooperativas que non están suficientemente representadas. Tamén para impulsar todos os aspectos relacionados con este Plan estratéxico.

O Consello terá que adaptar a súa estrutura e debe contar cun acaído equipo técnico multidisciplinar especializado nas áreas xurídicas, sociais, económico-empresariais, informáticas, de formación e comunicación, e daquelas outras que demanden as necesidades de cada momento. Igualmente dotarase con instalacións propias e equipamento e instrumentos axeitados, entre eles o portal informático “cooperativasdegalicia”.

Asemade debe contar cun orzamento específico e suficiente, dun mínimo anual dun millón de euros para o desenvolvemento das súas actuacións ordinarias, con independencia das dotacións orzamentarias necesarias para a execución das restantes liñas do Plan estratéxico que requiran de financiamento suplementario. Debe ter tamén autonomía de gasto e activará outras vías de



financiamento contempladas na súa normativa reguladora, especialmente as referidas á recadación dos fondos non aplicados ou de cooperativas en proceso de liquidación. Os orzamentos do Consello serán propostos anualmente polo seu Pleno.

#### **6.1.b- Establecemento dun sistema de control que posibilite o cumprimento das súas atribucións legais.**

Sen prexuízo das facultades da Inspección de Traballo, debe articularse un sistema de control daquelas cooperativas inactivas coa finalidade de recuperar para o sector cooperativo os Fondos de reserva obrigatorio e outros.

Para a execución do anterior, o Consello elaborará un programa de traballo para as cooperativas que non adaptaron os seus estatutos e noutras situacións especiais, de xeito que se estableza un Plan de inspección e seguimento que combine as medidas de carácter divulgativo coa apertura, de ser o caso, dos procesos sancionadores cando sexa obrigado.

#### **6.1.c- Impulso do papel consultivo do Consello.**

Sometendo á súa consideración e/ou información de todas as medidas, relativas ao cooperativismo, que se poñan en marcha polas administracións e demais axentes económicos e sociais de Galicia.

Dada a ampla cantidade de normas, medidas e liñas de axudas que poden afectar ao cooperativismo debe impulsarse o efectivo cumprimento do mandato legal que establece entre as súas funcións as consultivas e asesoras das administracións públicas galegas en materia de cooperativismo.

Asemade o Consello poderá emitir informes sobre aquelas normas e axudas que indirectamente lle afecten ao desenvolvemento das actividades das cooperativas.

#### **6.1.d- Deseño e aplicación dun plan de divulgación que dea a coñecer o Consello Galego de Cooperativas.**

Como ferramentas dese Plan o Consello debe contar, entre outros, co portal “cooperativasdegalicia” e cun boletín mensual. Asemade debe continuar e ampliar o seu impulso e o seu prota-

gonismo na organización e celebración dos congresos galegos do cooperativismo de carácter bienal, do día do cooperativismo, de xornadas técnicas, na concesión de premios cooperativos e na promoción de revistas especializadas.

## 6.2- Consolidación e impulso das políticas de promoción e divulgación do cooperativismo.



### LIÑAS

- Realización dun programa de divulgación e difusión das políticas de promoción existentes.
- Análise e deseño de novas fórmulas de promoción e seguimento dos programas actuais e dos xurdidos do Plan estratéxico.
- Potenciación do acceso ás axudas públicas de carácter xeral.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.2.a, 3.2.b, 3.2.c, 4.1.d, 4.4.b, 5.3.a

As sociedades cooperativas, como calquera outra empresa, teñen acceso aos diferentes programas de axudas que ten a Xunta de Galicia.

En relación coas liñas de axudas específicas destacan os programas de axudas específicos de carácter transversal, que se encadran na Consellería de Traballo; e os de carácter sectorial, que actualmente existen a través da Consellería do Medio Rural.

A importante contribución potencial do cooperativismo ao desenvolvemento económico e social fai preciso unha constante revisión e posta ao día das políticas e liñas de actuación específicas, de xeito que permitan obter o máximo rendemento posible de tales potencialidades.

Tanto dende un plano político como socioeconómico, é determinante para a definición e a viabilidade das políticas públicas e para a activación das iniciativas empresariais o nivel de coñecemento da fórmula empresarial e do sector cooperativo. A promoción e a divulgación do cooperativismo deben facerse dunha forma conxunta e integral, implicando a todos os axentes, poderes públicos e institucións interesados.

### **6.2.a- Realización dun programa de divulgación e difusión das políticas de promoción existentes.**

Tal programa debe impulsarse baixo a coordinación do Consello Galego de Cooperativas, utilizando todas as canles existentes; entre outras, as asociacións representativas, a FEGAMP e o portal cooperativo.

### **6.2.b- Análise e deseño de novas fórmulas de promoción e seguimento dos programas actuais e dos xurridos do Plan estratéxico.**

Isto permitirá analizar a adecuación dos programas actuais e futuros á súa finalidade e adecuar as fórmulas de promoción en función das necesidades obxectivas ou en adaptación aos cambios do contorno.

O Consello Galego de Cooperativas debe asumir un papel nuclear das iniciativas de avaliación e seguimento deste Plan estratéxico, de xeito que se responsabilice da organización dun sistema que permita, en última instancia, a participación de todos os seus actores e destinatarios. Elaborará, en consecuencia, os informes que se consideren oportunos e trasladará aos implicados as propostas e iniciativas de reprogramación que correspondan.

### **6.2.c- Potenciación do acceso ás axudas públicas de carácter xeral.**

Mediante a adopción de iniciativas que propicien que as cooperativas accedan ás liñas de axudas e subvencións de carácter xeral en condicións de igualdade con calquera outra empresa do mercado.

O Consello Galego de Cooperativas deberá ter capacidade para pronunciarse non só sobre as axudas que afectan directamente ás cooperativas senón tamén sobre ás diferentes axudas de tipo sectorial que lles afecten.

### 6.3- Fomento do asociacionismo e da presenza do cooperativismo en foros socioeconómicos. Participación nas políticas activas.



#### LIÑAS

- Promoción das asociacións e da incorporación de cooperativas ás entidades representativas naquelas clases onde exista subrepresentación.
- Promoción da intercooperación entre as asociacións.
- Incremento do apoio ás entidades representativas.
- Divulgación dos servizos de asesoramento empresarial e societario prestados polas asociacións.
- Adopción de iniciativas para a supresión de barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica.
- Fomento da presenza das cooperativas galegas nos órganos de interese socioeconómico de carácter intersectorial e nos foros económico-sociais e cooperativos.
- Integración e representación das cooperativas nos organismos ou entidades acreditadores da calidade, de garantía da seguridade alimentaria e acreditadores de implementación de prácticas medioambientais sustentables.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.2.a, 3.2.b, 3.2.c, 4.1.d, 4.4.b, 5.3.a

As entidades representativas do movemento cooperativo en Galicia, coa excepción do cooperativismo agrario e máis sectorialmente no cooperativismo de ensino, non acadaron ata o momento un nivel de representación óptimo. A inexistencia de estruturas representativas para moitas das clases de cooperativas (mar, servizos, consumo) resta forza e imaxe ao movemento cooperativo no seu conxunto.

Deben, pois, potenciarse as organizacións representativas do cooperativismo, en tanto que poden ser unha ferramenta axeitada para contribuír ao coñecemento mutuo das cooperativas entre si, para favorecer os contactos, intercambios e as colaboracións entre cooperativas e como animadoras e fomentadoras dos procesos de concentración empresarial. Por outra banda, as organizacións representativas existentes deben facer un esforzo para mellorar a súa eficiencia, de xeito que se evite a duplicidade de estruturas e se poñan en marcha estratexias de cooperación para acadar obxectivos comúns.

Asemade cómpre consolidar a posición do sector cooperativo galego para facilitar unha presenza activa das cooperativas non só en foros especializados ou sectoriais, senón tamén en todo tipo de foros socioeconómicos nos que participen os distintos axentes económicos, sociais e políticos. Neste senso, é necesario promover avances no eido da vertebración de mecanismos de coordinación e representación do movemento cooperativo, afondar sistemas de interlocución sectorial, de diálogo coas diferentes administracións e, en xeral, cos axentes económicos e sociais de Galicia.

### **6.3.a- Promoción das asociacións e da incorporación de cooperativas ás entidades representativas naquelas clases onde exista subrepresentación.**

Debe promoverse o exercicio das actividades representativas con medidas específicas e, especialmente, con medidas dirixidas a favorecer a integración das cooperativas nas asociacións que defenden os seus intereses comúns.

As entidades representativas, a través do Consello Galego de Cooperativas, poderán propoñer canles ou vías de interlocución coas administracións sobre aspectos relacionados coas cooperativas. O exercicio da representación polas entidades asociativas exercerase tanto dende a súa problemática económica, empresarial e social, como tamén en representación dos intereses dos socios cooperativistas na súa dimensión humana e profesional.

O Consello Galego de Cooperativas aprobará un protocolo que sistematice e mellore os procesos consultivos entre as entidades representativas e as administracións, de maneira que se

favoreza unha programación a longo prazo, facendo balance e seguimento das medidas acordadas.

### **6.3.b- Promoción da intercooperación entre as asociacións.**

Mediante a introdución de incentivos ás organizacións representativas que presenten programas comúns de actividades nas convocatorias de axuda.

Estes programas comúns terán un incentivo superior, nunha porcentaxe significativa, aos programas que se presenten de forma individual polas asociacións.

### **6.3.c- Incremento do apoio ás entidades representativas.**

Aumentando os recursos necesarios para que estas leven a cabo as súas actividades de divulgación, asesoramento e información, facilitando e axilizando os procedementos administrativos das distintas axudas.

Anualmente, planificarase entre as entidades representativas e as administracións competentes a programación de actividades de divulgación, asesoramento e información, así como os orzamentos dispoñibles para estas actividades. Tal programación debe incardinar a colaboración coas actividades que nesas materias desenvolva o Consello Galego de Cooperativas.

### **6.3.d- Divulgación dos servizos de asesoramento empresarial e societario prestados polas asociacións.**

Debe abordarse a elaboración dun inventario dos servizos que poden prestar as asociacións e as administracións ás cooperativas, así como a preparación dos seus correspondentes materiais divulgativos.

Tales materiais remitiranse a todas as cooperativas de Galicia como guía de recursos para promoción do cooperativismo, e incorporaranse no Portal “cooperativasdegalicia”.

Anualmente este inventario será revisado e os servizos prestados serán avaliados mediante indicadores técnicos e/ou enquisas de opinión entre os beneficiarios.

### **6.3.e- Adopción de iniciativas para a supresión de barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica.**

Coa finalidade de facer efectivo o mandato constitucional, implementaranse as iniciativas pertinentes no ámbito competencial que corresponda. Así procurárase que en materias de competencia estatal tales como, a materia mercantil, laboral, réxime fiscal, etc. se contemple e favoreza a especificidade do fenómeno cooperativo e se supriman certas barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica, e perseguirase a conciliación e adaptación da normativa á realidade socioeconómica dos seus socios.

Para cumprir con esta liña de traballo, o Consello Galego de Cooperativas, a través das comisións de traballo que se determinen, encargará a emisión de informes que deberán posteriormente ser debatidos e aprobados en plenario para que se lle dea traslado, tanto aos organismos cooperativos intersectoriais a nivel estatal, como ás propias administracións competentes na materia de que se trate. No ámbito das políticas activas, as administracións públicas deben favorecer a cohesión social do cooperativismo, mediante a canalización das políticas sectoriais a través das estruturas cooperativas, nos casos en que resulte posible.

### **6.3.f- Fomento da presenza das cooperativas galegas nos órganos de interese socioeconómico de carácter intersectorial e nos foros económico-sociais e cooperativos.**

Debe facerse operativa a presenza do movemento cooperativo galego, a través do Consello Galego de Cooperativas, especialmente, no Consello Económico e Social, no Consello Galego de Relacións Laborais, no Consello Galego de Formación Profesional, na Comisión Galega de Formación Continua, no Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia e noutros similares.

Débese activar tamén a presenza do cooperativismo en foros relacionados co emprego, o emprendemento, a empresa, o desenvolvemento local, a formación e a educación, sectoriais, institucionais, etc. ante o escaso coñecemento da realidade empresarial cooperativa actual.

Asemade promoverase a participación das cooperativas galegas en foros cooperativos e de economía social onde se trate calquera asunto de interese ou que afecte ao cooperativismo galego en termos xerais (Alianza Cooperativa Internacional; congresos de economía social ou cooperativa; etc.).

O Consello determinará os órganos e foros socioeconómicos en que resulte de especial interese a presenza das cooperativas e, en caso de imposibilidade normativa, propondrá a tramitación de solicitude de modificación ao Consello da Xunta de Galicia. Determinará igualmente os mecanismos concretos que fagan efectiva tal presenza e que permitan a toma en consideración e divulgación do tratado nos diferentes órganos e foros.

### **6.3.g- Integración e representación das cooperativas nos organismos ou entidades acreditadores da calidade, de garantía da seguridade alimentaria e acreditadores de implementación de prácticas medioambientais sustentables.**

Para poñer en marcha esta liña de actuación adoptaranse iniciativas e seguirase un procedemento similar ao establecido na liña anterior.

## **6.4- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.**



### **LIÑAS**

- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.

As medidas necesarias para a consolidación do modelo cooperativo son tanto de carácter transversal coma sectorial, polo que se precisa non só un impulso de tales medidas de promoción do cooperativismo senón tamén un importante esforzo de coordinación delas e, en xeral, de coordinación da acción administrativa en materia cooperativa. Resulta fundamental a unificación de criterios de actuación neste campo.

Así mesmo, é importante fomentar a participación na promoción e fomento do cooperativismo dos concellos e outras institucións



públicas con capacidade para desenvolveren políticas públicas orientadas ao sistema cooperativo. Considerando esta posibilidade de participación dun amplo espectro de niveis da Administración, débense coordinar os recursos humanos de carácter público que desenvolvan actividades que teñan relación coa promoción do cooperativismo e co desenvolvemento socioeconómico baseado no asociacionismo e na colaboración entre axentes económicos, sociais e políticos.

#### **6.4.a- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.**

As diferentes administracións e, sobre todo, as diferentes consellerías que teñen competencias na materia de cooperativismo deben unificar criterios de actuación, para os efectos de lograr unha maior claridade e transparencia e unha maior coordinación. Debe contarse especialmente coas administracións locais para levar a cabo as accións de apoio ao cooperativismo.

Para tal efecto, debe crearse unha comisión de traballo no seo do Consello Galego de Cooperativas de “Estudos e propostas de coordinación administrativa” que terá, entre outras, a finalidade de elaboración dunha proposta de planificación de estratexias comúns e de sistematización do seguimento delas. Elaborarase tamén un directorio de axudas que se incorporará ao Portal “cooperativasdegalicia”.

Deben aplicarse medidas e accións orientadas a eliminar as prácticas de competencia desleal, ou que resten transparencia aos mercados, dada a súa negativa repercusión no desenvolvemento de proxectos empresariais na economía formal, especialmente no ámbito cooperativo.

## 6.5- Dotación de medios para a posta en marcha da nova organización e funcionamento dos rexistros de cooperativas.



### LIÑAS

- Dotación de medios de carácter técnico, formativo, organizativo e informático.
- Establecemento de actuacións informativas e de coordinación coas entidades representativas así como coas consellerías e con outros departamentos con competencias na materia.
- Elaboración, actualización e publicación de directorios e activación do mapa de cooperativas.

A Lei galega de cooperativas e o Regulamento do Rexistro de Cooperativas de Galicia confiren á organización dos Rexistros de Cooperativas (Rexistro Central e Rexistros provinciais) un papel administrativo fundamental para o desenvolvemento do sistema cooperativo na comunidade galega. A posta en marcha dunha nova organización administrativa, cunha clara delimitación de competencias e importantes responsabilidades en materia de control e tratamento da información sobre o sistema cooperativo de Galicia supón un importante paso adiante na consolidación institucional do cooperativismo e representa un instrumento de xestión pública de gran relevancia no eido cooperativo.

Nese senso, unha vez que se dispón dun instrumento de gran potencialidade, cómpre dotar aos rexistros de cooperativas dos medios de carácter técnico, formativo, organizativo e informático necesarios para o seu axeitado funcionamento e para o cumprimento das súas funcións, así como para que poidan desenvolver as diferentes accións que lles confire a normativa dun xeito coordinado e eficiente. Un funcionamento áxil e correcto dos rexistros de cooperativas é un elemento fundamental para o desenvolvemento e a consolidación do sistema cooperativo de Galicia.

### 6.5.a- Dotación de medios de carácter técnico, formativo, organizativo e informático.

Necesarios para un axeitado funcionamento e coordinación rexistral. Deben partir da posta en marcha dunha aplicación

informática específica para a mellora e axilidade deste servizo, que se divulgará entre as cooperativas, e permitirá que determinadas fases dos procedementos rexistrais se poidan tramitar por vía telemática, de xeito que se posibilite a axilización dos procesos rexistrais mediante a determinación dun sistema de control de tempos e prazos.

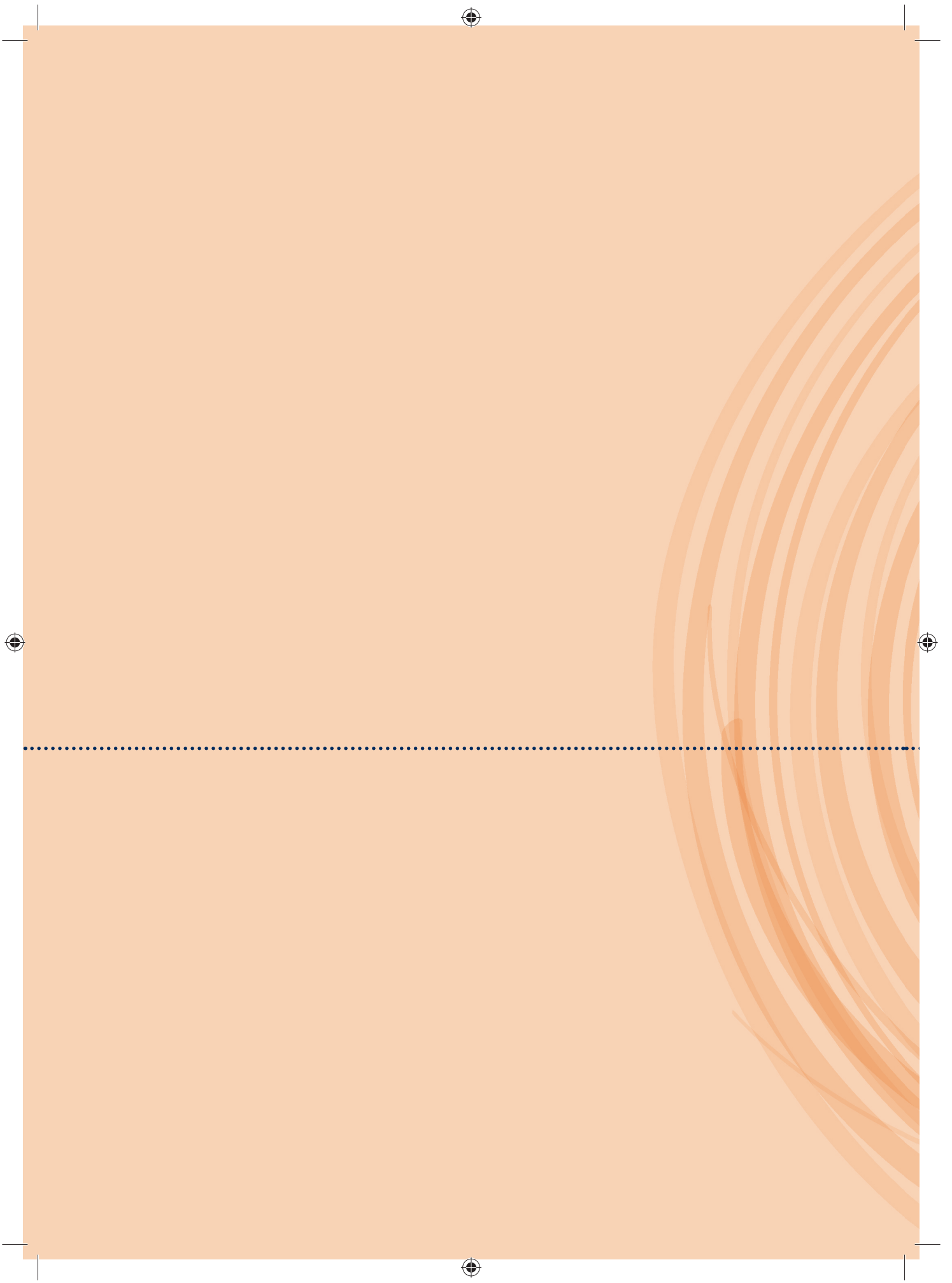
#### **6.5.b- Establecemento de actuacións informativas e de coordinación coas entidades representativas así como coas consellerías e con outros departamentos con competencias na materia.**

Coa finalidade de facilitarlle ás cooperativas as xestións rexistrais, que faciliten o proceso de asesoramento e xestión.

#### **6.5.c- Elaboración, actualización e publicación de directorios e activación do mapa de cooperativas.**

Coa finalidade de facilitar o coñecemento e contacto entre cooperativas ou con calquera outro tipo de empresa.

Asemade procederase á incorporación ao Portal “cooperativas-degalicia” da información rexistral que proceda.



## 7- Área de cooperativas agrarias e de explotación en común

- 7.1- Dimensionamento e integración cooperativa.
- 7.2- Profesionalización da xestión e mellora das prácticas de goberno.
- 7.3- Mellora da estratexia competitiva: calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria. *Marca cooperativa* e marketing cooperativo.
- 7.4- Fomento da industrialización e comercialización das producións agrarias. Consolidación e competitividade nos mercados actuais.
- 7.5- Adaptación aos cambios operados no ámbito rural: modernización, diversificación de actividades e implantación de novos servizos.
- 7.6- Control e xestión medioambiental. Reordenación de terras e cultivos.
- 7.7- Fomento do asociacionismo agrario para a explotación en común dos bens produtivos.

## Área de cooperativas agrarias e de explotación en común.

OBXECTIVOS	LIÑAS
7.1- Dimensionamento e integración cooperativa.	<p>7.1.a- Elaboración, divulgación e posta en marcha dun programa para o redimensionamento do cooperativismo agrario en Galicia.</p> <p>7.1.b- Consolidación das axudas e deseño de novos incentivos para o fomento da integración cooperativa no sector agrario.</p> <p>7.1.c- Fomento do asociacionismo no sector agrario.</p> <p>7.1.d- Supresión de obstáculos que limiten o desenvolvemento dos procesos de integración e intercooperación no medio rural.</p>
7.2- Profesionalización da xestión e mellora das prácticas de goberno.	<p>7.2.a- Consolidación das axudas actuais e deseño de apoios específicos para a mellora da xestión.</p> <p>7.2.b- Fomento da participación dos socios e mellora das prácticas de goberno nas cooperativas agrarias.</p>
7.3- Mellora da estratexia competitiva: calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria. <i>Marca cooperativa</i> e marketing cooperativo.	<p>7.3.a- Fomento de sistemas eficaces de produción e comercialización, baseados na calidade e trazabilidade dos produtos agrarios, así como na súa certificación.</p> <p>7.3.b- Fomento da <i>marca cooperativa</i> no sector agrario. Desenvolvemento de plans de marketing.</p>
7.4- Fomento da industrialización e comercialización das producións agrarias. Consolidación e competitividade nos mercados actuais.	<p>7.4.a- Promoción da transformación e comercialización.</p> <p>7.4.b- Fomento da transparencia nas actividades produtivas e nas prácticas de mercado.</p> <p>7.4.c- Creación e apoio ás redes ou agrupacións de cooperativas para a comercialización.</p>
7.5- Adaptación aos cambios operados no ámbito rural: modernización, diversificación de actividades e implantación de novos servizos.	<p>7.5.a- Apoio ás cooperativas para o fomento e desenvolvemento de actividades extraagrarias e complementarias no medio rural.</p> <p>7.5.b- Potenciación das axudas para novos servizos que presten as cooperativas agrarias aos seus socios.</p> <p>7.5.c- Deseño de apoios específicos e consolidación das axudas existentes no eido das producións ecolóxica e integrada.</p>
7.6- Control e xestión medioambiental. Reordenación de terras e cultivos.	<p>7.6.a- Establecemento de incentivos para as cooperativas que divulguen e desenvolvan programas de control e xestión medioambiental.</p> <p>7.6.b- Participación das cooperativas agrarias na elaboración, divulgación e desenvolvemento de programas de reordenación do solo, terras e cultivos promovidos polas administracións.</p>
7.7- Fomento do asociacionismo agrario para a explotación en común dos bens produtivos.	<p>7.7.a- Análise de potencialidades concretas e divulgación da agricultura de grupo.</p> <p>7.7.b- Promoción e apoio da agricultura de grupo.</p>

## Xustificación da área.

A forma de organización cooperativa continuará estando intimamente unida á Agricultura do futuro. As cooperativas nacen como resposta ás necesidades económicas de viabilidade e de benestar dos agricultores e gandeiros. Na medida en que as razóns para que existan as cooperativas se basean en características estruturais da produción e da poboación agraria, e do seu estilo de vida, as cooperativas agrarias seguirán xogando no futuro, como están a xogar no presente, un papel importante non soamente para a poboación agrícola senón tamén para o funcionamento dos mercados no sector agroalimentario.

As cooperativas agrarias contribúen á estabilidade, regularidade e homoxeneidade dos mercados agrarios e achegan un equilibrio do que se benefician todos os produtores, socios e non socios, así como os provedores, clientes e consumidores. Así mesmo, son fundamentais para a aplicación e o desenvolvemento da política agraria comunitaria.

Pola súa parte, as cooperativas de explotación en común da terra confórmanse como unha fórmula primordial, aberta e versátil, entre as medidas de reestruturación agraria para resolver as dificultades estruturais derivadas do minifundio e da pequena dimensión das explotacións agrarias. Incorporan vantaxes económicas: nos investimentos, na racionalización do traballo e no aforro de custos; e poden incorporar tamén vantaxes de orde social e cultural na medida en que o aforro de traballo que carrexan permite liberar man de obra para outras actividades, así como dignificar o traballo no medio rural, mellorando a calidade de vida, especialmente no caso das mulleres, xente de idade avanzada e nenos, ou na medida en que educa en prácticas democráticas, capacita para a aprendizaxe das novas técnicas e fomenta a cohesión social e a solidariedade, entre outras.

## 7.1- Dimensionamento e integración cooperativa.



### LIÑAS

- Elaboración, divulgación e posta en marcha dun programa para o redimensionamento do cooperativismo agrario en Galicia.
- Consolidación das axudas e deseño de novos incentivos para o fomento da integración cooperativa no sector agrario.
- Fomento do asociacionismo no sector agrario.
- Supresión de obstáculos que limiten o desenvolvemento dos procesos de integración e intercooperación no medio rural.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:

- 1.1.a, 1.1.b, 1.3.a, 1.4.a, 1.4.b, 1.4.c, 1.5.a, 2.2.b, 2.4.d, 6.3.e, 9.C.3.a

Como calquera outra sociedade con actividade comercial, as cooperativas teñen que adaptarse ás condicións cambiantes do seu contorno se desexan seguir tendo éxito e ser viables. É necesario mellorar a dimensión económica e social das cooperativas agrarias para dispoñer de maior viabilidade no actual contorno, mediante a ampliación da súa base social, a intensificación da intercooperación e integración cooperativa, inclusive ata a xestión e apoio á explotación da terra dos socios.

### 7.1.a- Elaboración, divulgación e posta en marcha dun programa para o redimensionamento do cooperativismo agrario en Galicia.

O programa deberá ter en conta a dobre vertente sectorial e territorial do cooperativismo agrario.

Para a súa elaboración poderase contar cos axentes do sector e coas entidades representativas das cooperativas, co obxecto de acadar un elevado consenso para lograr a súa implantación e viabilidade, sen desbotar a opinión da Administración local e de profesionais de recoñecido prestixio.



### **7.1.b- Consolidación das axudas e deseño de novos incentivos para o fomento da integración cooperativa no sector agrario.**

Atendendo ás necesidades en materia de integración e fusión de cooperativas, con tres obxectivos principais, que son fundamentais para o futuro do sector agrario: reducir o número de cooperativas, incrementar a súa dimensión económica e social e mellorar a súa competitividade, todos eles dentro do marco que se estableza no programa para o redimensionamento do cooperativismo agrario en Galicia. O deseño de novos incentivos e a consolidación das axudas existentes deben estar determinados pola dimensión e viabilidade da cooperativa resultante, así como en función dos resultados que se acaden.

Atendendo ao fomento da intercooperación en proxectos comúns: as administracións potenciarán a intercooperación entre os diferentes subsectores agropecuarios, que resulta fundamental para complementar as diversas actividades produtivas, así como para a prestación de servizos e a optimización dos custos estruturais e comerciais. A intercooperación tamén pode e debe estenderse a outras clases de cooperativas.

### **7.1.c- Fomento do asociacionismo no sector agrario.**

É necesario potenciar as axudas para que os agricultores e gandeiros se integren como socios nas cooperativas agrarias existentes. Para a concesión destas axudas terase en conta a súa idade, de xeito que se facilite o acceso dos socios novos á titularidade das explotacións, así como a súa capacitación profesional e a continuidade na actividade agraria.

Así mesmo, no sector agropecuario galego existen comarcas ou sectores onde apenas existe cooperativismo ou está escasamente desenvolvido. Nestes casos concretos, é necesario prestar apoio técnico e manter as axudas existentes para fomentar o asociacionismo e facilitar así que os agricultores e gandeiros constitúan novas cooperativas agrarias.

### 7.1.d- Supresión de obstáculos que limiten o desenvolvemento dos procesos de integración e intercooperación no medio rural.

Superando as limitacións tecnolóxicas e infraestruturais que afectan ás cooperativas agrarias, en cuestións tan fundamentais como a electrificación rural, telefonía de banda ancha, etc., que condicionan os propios procesos de integración.

Eliminando os obstáculos actuais para facilitar a participación das cooperativas agrarias en sociedades de tipo mercantil.

Impulsando a colaboración entre a Administración e as agrupacións de cooperativas para o desenvolvemento de proxectos de interese sectorial, tanto a nivel da produción como da comercialización ou mesmo de carácter social. Así mesmo, esta colaboración debe proxectarse no sector, mediante a promoción e o asentamento de novas actividades, servizos e tecnoloxías.

## 7.2- Profesionalización da xestión e mellora das prácticas de goberno.



### LIÑAS

- Consolidación das axudas actuais e deseño de apoios específicos para a mellora da xestión.
- Fomento da participación dos socios e mellora das prácticas de goberno nas cooperativas agrarias.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.5.e, 2.1.a, 2.2.b, 2.3.a, 2.3.b, 3.1.b, 3.1.d

As cooperativas deben seguir a profesionalizar as tarefas técnicas da entidade mediante a disposición de persoal formado en cooperativismo e na especialidade requirida. É importante que as cooperativas agrarias aclaren a confusión das competencias dos distintos órganos, cargos sociais e equipos técnicos, e que todos os elementos humanos das cooperativas melloren a formación cooperativa.

### 7.2.a- Consolidación das axudas actuais e deseño de apoios específicos para a mellora da xestión.

As cooperativas agrarias manifestan carencias na súa xestión, que é necesario superar para evolucionar no mesmo

senso ca o resto da sociedade. Polo tanto, o deseño das axudas debe contemplar as súas necesidades, principalmente en postos de xerencia e técnicos para mellorar a súa xestión. Estas axudas deben contemplar tamén a adquisición de medios e equipamento técnico, en consonancia co uso das novas tecnoloxías nas empresas modernas.

### **7.2.b- Fomento da participación dos socios e mellora das prácticas de goberno nas cooperativas agrarias.**

A promoción de melloras nestes eidos semella fundamental, dado o elevado número de socios con que contan moitas das cooperativas agrarias. Aínda que a implantación das posibles medidas debe ser potestativa de cada cooperativa, os poderes públicos deben potenciar a aplicación de sistemas que permitan mellorar as prácticas de goberno e a democratización da cooperativa. Teranse en conta, así mesmo, as consideracións que se establecen na área de desenvolvemento societario deste Plan estratéxico.

## **7.3- Mellora da estratexia competitiva: calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria. Marca cooperativa e marketing cooperativo.**

### **LIÑAS**

- Fomento de sistemas eficaces de produción e comercialización, baseados na calidade e trazabilidade dos produtos agrarios, así como na súa certificación.
- Fomento da *marca cooperativa* no sector agrario. Desenvolvemento de plans de marketing.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.2.a, 1.2.b, 11.6.b



O cooperativismo agrario enfróntase a retos singulares durante os próximos anos, basicamente identificados coa resposta social á necesidade organizativa do sector e coa resposta empresarial á xestión dun sistema eficaz de produción e de comercialización. Por isto cómpre impulsar a adaptación das estruturas e sistemas de xestión e a propia cultura empresarial

cara a sistemas baseados na calidade, así como reforzar o seu protagonismo no cumprimento da trazabilidade dos produtos.

As cooperativas deben potenciar e aumentar a presenza nos mercados con marcas propias, de xeito que deben avanzar na consecución de maior autonomía de actuación e aproveitar e difundir a *marca cooperativa* como distintivo de calidade, apostando polo marketing cooperativo para mellorar a súa estratexia competitiva.

As cooperativas deben fomentar e apoiar a aplicación de políticas de calidade entre os seus socios, así como a promoción da imaxe de *marca cooperativa* e a consolidación das cooperativas entre os organismos acreditadores da calidade.

### **7.3.a- Fomento de sistemas eficaces de produción e comercialización, baseados na calidade e trazabilidade dos produtos agrarios, así como na súa certificación.**

O asesoramento técnico e o deseño de axudas específicas, así como a implementación das vixentes, son fundamentais para que as cooperativas agrarias adapten os seus procesos produtivos e poidan implantar e acreditarse en normas de calidade. Xuntamente coa certificación dos seus produtos halles permitir seren máis competitivas no mercado e teren máis capacidade para chegaren ao consumidor final.

### **7.3.b- Fomento da *marca cooperativa* no sector agrario. Desenvolvemento de plans de marketing.**

A produción e comercialización de produtos agroalimentarios destinados ao consumo humano por parte das cooperativas, e a súa achega no eido da saúde e seguridade alimentaria, xustifica que estas entidades aposten por desenvolver unha *marca cooperativa* propia e plans de marketing específicos, xunto con novos sistemas e argumentos de comunicación ligados co concepto de alimento cooperativo. Non se deben desbotar outras posibilidades como *marca cooperativa agraria*, *marca cooperativa galega*, alimento producido e comercializado por cooperativa...

A *marca cooperativa* operaría como distintivo diferencial, tanto no mercado como entre os propios socios. E sería, ademais, un aval da calidade dos produtos e da súa trazabilidade. Estes

dous conceptos, calidade e trazabilidade, son fundamentais para operar no mercado e conseguir prezos acordes coas características dos produtos, que lles permitan ás cooperativas agrarias mellorar a súa estratexia competitiva e acadar maior valor engadido para o conxunto do sector.

## 7.4- Fomento da industrialización e comercialización das producións agrarias. Consolidación e competitividade nos mercados actuais.

### LIÑAS

- Promoción da transformación e comercialización.
- Fomento da transparencia nas actividades produtivas e nas prácticas de mercado.
- Creación e apoio ás redes ou agrupacións de cooperativas para a comercialización.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.c, 1.4.c, 1.5.b, 1.5.c, 1.5.d, 9.C.3.a, 9.C.3.b, 9.C.5.a



É necesario que nos principais subsectores agrarios as cooperativas dispoñan dunha maior presenza na industrialización e na comercialización, coa finalidade de capturaren o valor engadido xerado ao longo da cadea agroalimentaria, sen permitir ningún tipo de prácticas de competencia desleal no mercado.

As cooperativas agrarias deben mellorar a capacidade de negociación fronte a clientes e provedores, adaptando a produción ás necesidades do mercado, mediante un maior apoio á actividade produtiva dos socios a través dos inputs e da prestación de servizos colectivos de índole cooperativo, o que contribúe á estabilización e regularización dos mercados agrarios.

### 7.4.a- Promoción da transformación e comercialización.

As cooperativas agrarias deben ser parte fundamental e imprescindible do sector agroalimentario galego. Por isto é necesario que reorienten os seus obxectivos, cunha maior aposta e compromiso a favor da transformación e comercialización das producións agropecuarias propias e dos seus socios. Xa

que logo, cerrarán os ciclos produtivos e acadarán unha maior presenza no mercado.

Á súa vez, no que respecta á concesión das axudas, a Administración considerará con carácter prioritario ás cooperativas, para apoiar os proxectos de transformación e comercialización agroalimentaria. Terase en conta o grao de cumprimento de obxectivos. Tamén é necesario impulsar os proxectos de producións agrarias que impliquen diversificación e complementariedade.

#### **7.4.b- Fomento da transparencia nas actividades produtivas e nas prácticas de mercado.**

Especialmente naquelas que poidan significar competencia desleal para as cooperativas agrarias. Cómpre continuar e ampliar os esforzos da Administración neste terreo, tendo en conta a vulnerabilidade do sector agrario, a debilidade de moitas cooperativas agrarias e as negativas repercusións socioeconómicas que poden ter tales actuacións e prácticas, tanto para os socios das cooperativas como, en xeral, para o medio rural.

#### **7.4.c- Creación e apoio ás redes ou agrupacións de cooperativas para a comercialización.**

Cómpre abrir novas vías de comercialización e potenciar a presenza dos produtos agroalimentarios galegos, sobre todo fóra da Comunidade Autónoma de Galicia, nos mercados nacional e internacional.

Á súa vez, a propia creación destas agrupacións de cooperativas debe favorecer o desenvolvemento dun mercado de carácter intracooperativo, nada desprezable tendo en conta a súa base social e as posibilidades que ofrece a intercooperación entre sectores e clases de cooperativas.

## 7.5- Adaptación aos cambios operados no ámbito rural: modernización, diversificación de actividades e implantación de novos servizos.

### LIÑAS

- Establecemento de incentivos para as cooperativas que divulguen e desenvolvan programas de control e xestión medioambiental.
- Participación das cooperativas agrarias na elaboración, divulgación e desenvolvemento de programas de reordenación do solo, terras e cultivos promovidos polas administracións.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.4.c, 4.3.a



O proceso de incorporación e de diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación das cooperativas agrarias supón un importante reto para o seu desenvolvemento, tanto na súa vertente empresarial como social. Neste senso o labor divulgativo e formativo, acompañado da mellora das infraestruturas, amósase como prioritario.

As cooperativas agrarias non deben esquecer a vinculación co medio rural onde se asentan. Para isto, a produción e transformación de produtos artesáns, tradicionais ou específicos dunha comarca ou rexión determinada deben estar dentro dos seus cometidos. No mesmo senso, é importante que presten atención á diversificación da produción e de actividades dos socios, así como ás posibilidades do agroturismo, coa finalidade de apoiar o asentamento da poboación no medio rural, e contribuír en maior medida ao desenvolvemento no espazo rural.

As cooperativas contan coa capacidade de operaren e xestionaren axeitadamente servizos de toda índole en beneficio dos agricultores e gandeiros socios. A súa prestación integral supón un factor de competitividade de primeira orde, tanto para o propio socio como para a empresa cooperativa.

### **7.5.a- Apoio ás cooperativas para o fomento e desenvolvemento de actividades extraagrarias e complementarias no medio rural.**

As cooperativas poden difundir entre os seus socios as potencialidades das actividades extraagrarias –artesanía e turismo rural, entre outras– que posibiliten unha maior diversificación e incremento de rendas no medio.

Tamén poden desenvolver directamente proxectos novidosos e competitivos que sexan exemplo das posibilidades que ofrece o medio rural, no marco establecido pola última reforma da PAC.

### **7.5.b- Potenciación das axudas para novos servizos que presten as cooperativas agrarias aos seus socios.**

No sector agrario é necesario mellorar a calidade de vida para garantir a continuidade das explotacións e frear o despoboamento. A fórmula cooperativa ten capacidade para dar resposta ás necesidades dos agricultores, que cada vez demandan máis servizos, como os relacionados coa maquinaria agrícola, ou cos axentes de substitución. Por conseguinte, é necesario un maior esforzo das cooperativas e o compromiso e apoio da Administración.

### **7.5.c- Deseño de apoios específicos e consolidación das axudas existentes no eido das producións ecolóxica e integrada.**

Cómpre fomentar a participación das cooperativas agrarias no desenvolvemento de programas de asesoramento aos socios e na divulgación das axudas, condicións e posibilidades que teñen estes sistemas de produción.

É necesario ter presente que a sociedade demanda que os agricultores produzan baixo criterios de calidade e seguridade alimentaria, sen esquecer o mantemento do medio natural e o benestar animal.



## 7.6- Control e xestión medioambiental. Reordenación de terras e cultivos.

### LIÑAS

- Apoio ás cooperativas para o fomento e desenvolvemento de actividades extraagrarias e complementarias no medio rural.
- Potenciación das axudas para novos servizos que presten as cooperativas agrarias aos seus socios.
- Deseño de apoios específicos e consolidación das axudas existentes no eido das producións ecolóxica e integrada.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:

- 1.3.a, 1.3.b, 1.5.b, 4.3.a, 4.3.b



Débese avanzar no compromiso de implementación de prácticas ambientais sustentables. Para a extensión do papel das cooperativas na mellora medioambiental, cómpre recoñecer o labor que realizan en coordinación e complementariedade coas administracións e cos seus propios socios.

Así mesmo, as cooperativas tamén deben xogar un papel fundamental na reordenación de terras agrarias e cultivos, para favoreceren a continuidade e o asentamento de poboación no medio rural, o que mellora a viabilidade da actividade agraria e fomenta o aforro de custos, a calidade de vida e a defensa do medio natural.

### 7.6.a- Establecemento de incentivos para as cooperativas que divulguen e desenvolvan programas de control e xestión medioambiental.

Conforme a última reforma da PAC, o respecto e a conservación do medio van ser fundamentais para acceder ás axudas da Unión Europea. As cooperativas deben ser líderes na difusión e na aplicación da normativa comunitaria e na implantación do código de boas prácticas agrarias, tanto na propia cooperativa como entre os seus socios.

### 7.6.b- Participación das cooperativas agrarias na elaboración, divulgación e desenvolvemento de programas de reordenación do solo, terras e cultivos promovidos polas administracións.

No medio rural é fundamental unha ordenación do solo, cos obxectivos de reducir a superficie de terreo improdutivo, evitar os incendios, limitar a reforestación incontrolada, etc. Así mesmo, iniciativas como o banco de terras e os polígonos agrarios, poden ser de grande interese para que os agricultores actuais ou futuros poidan dispoñer de terras agrarias e/ou incrementar a superficie cultivable das súas explotacións.

Por iso é necesario deseñar medidas económicas e programas de apoio para proxectos de reordenación de terras e cultivos nos que participen as cooperativas, na medida en que o seu labor, en colaboración coas Administracións, debe ser básico para o desenvolvemento destes proxectos.

## 7.7- Fomento do asociacionismo agrario para a explotación en común dos bens produtivos.



### LIÑAS

- Análise de potencialidades concretas e divulgación da agricultura de grupo.
- Promoción e apoio da agricultura de grupo.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.2.a, 3.2.c, 3.4.a

É necesario un esforzo de divulgación das vantaxes das cooperativas de explotación comunitaria da terra, que resultan pouco coñecidas na actualidade. Especialmente como estímulo dos procesos de reestruturación agraria e como complemento da concentración parcelaria, xunto coas SAT.

Diante da versatilidade e diversidade de solucións organizativas, sociais e técnico-económicas que estas cooperativas poden integrar, cómpre un esforzo na investigación e no debate que permita avanzar na identificación dos modelos máis acaídos para cada circunstancia.

Ante o actual proceso de abandono da actividade agraria e a falta de man de obra no medio rural, é recomendable que as cooperativas se ocupen, cada vez máis, de apoiar directamente

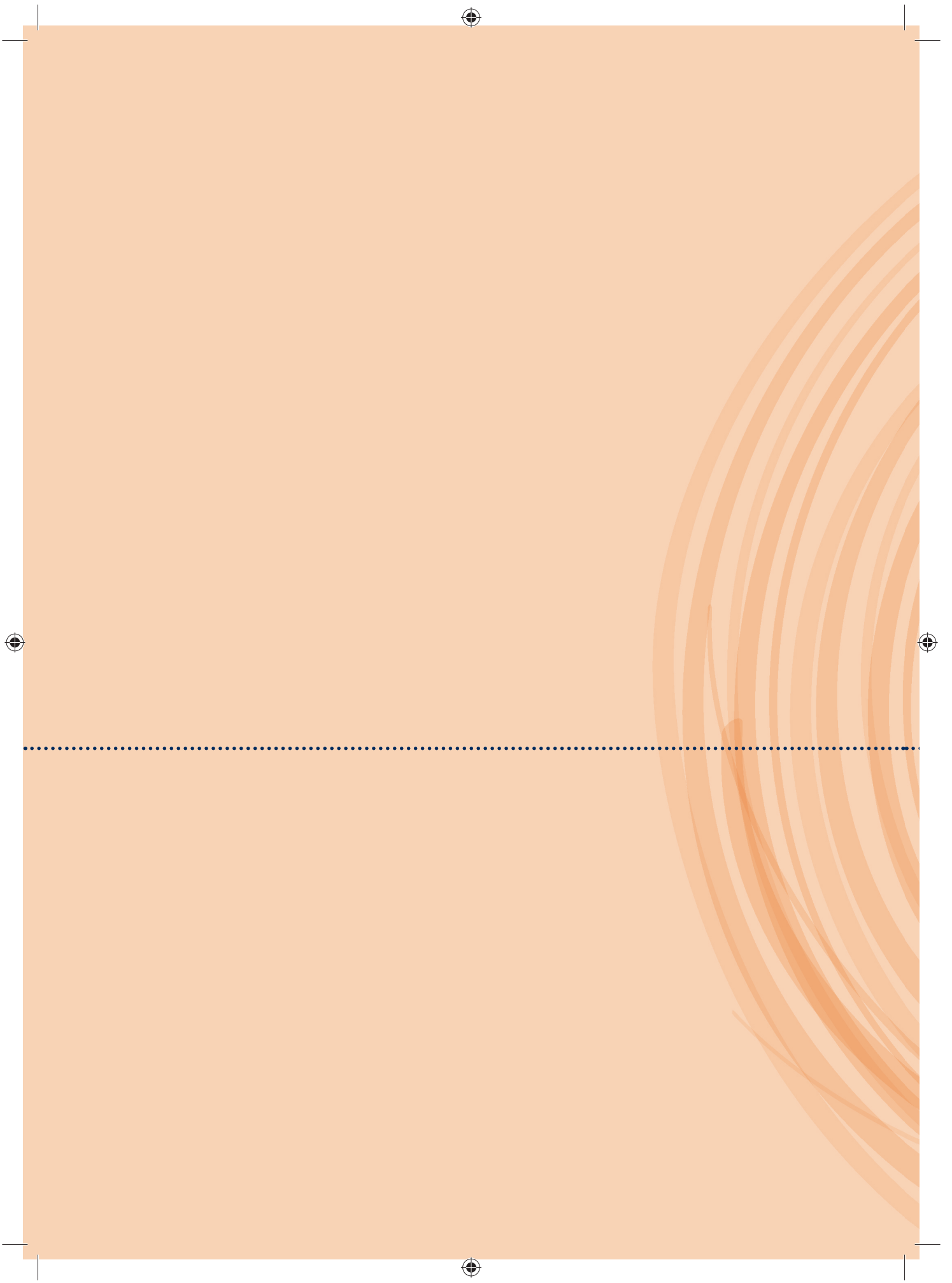
a actividade agraria e gandeira do socio. Ademais, deben ser unha fórmula válida para fomentar a incorporación de técnicos e persoal cualificado no medio rural.

### **7.7.a- Análise de potencialidades concretas e divulgación da agricultura de grupo.**

Mediante a elaboración dun Programa de redimensionamento das explotacións agrarias baixo fórmulas asociativas, cooperativas de explotación comunitaria da terra e sociedades agrarias de transformación de carácter comunitario. Tamén a través da realización de campañas divulgativas para dar a coñecer o seu interese.

### **7.7.b- Promoción e apoio da agricultura de grupo.**

Aplicando medidas incentivadoras que teñan en conta as características singulares destas figuras (entre outras, as relativas á situación laboral dos seus socios e o acceso aos programas da PAC). Deste xeito os agricultores poderán xuntar os seus medios de produción, potenciando a constitución de cooperativas de explotación comunitaria da terra, así como de sociedades agrarias de transformación de carácter comunitario, tendo en conta a viabilidade, posibilidades e continuidade da explotación resultante.



## **8- Área de cooperativas que asocian trabajo**

- 8.1- Desenvolvemento de sistemas organizativos propios en base á especial condición dos socios das cooperativas que asocian trabajo.
- 8.2- Apoio ao crecemento mediante a potenciación societaria e a dinamización dos cadros de persoal.
- 8.3- Estímulo das condicións de viabilidade.
- 8.4- Asociacionismo, intercooperación e integración cooperativa.
- 8.5- Posta en marcha de estratexias sectorializadas.

## Área de cooperativas que asocian traballo.

OBXECTIVOS	LIÑAS
8.1- Desenvolvemento de sistemas organizativos propios en base á especial condición dos socios das cooperativas que asocian traballo.	8.1.a- Apoio técnico e financeiro á elaboración, divulgación e implantación de modelos organizativos. 8.1.b- Elaboración do Estatuto do socio traballador.
8.2- Apoio ao crecemento mediante a potenciación societaria e a dinamización dos cadros de persoal.	8.2.a- Perfeccionamento dos mecanismos de selección dos socios. 8.2.b- Adecuación do nivel de contratación ás necesidades das cooperativas e á realidade do mercado.
8.3- Estímulo das condicións de viabilidade.	8.3.a- Fomento da realización de prácticas profesionais no ámbito da xestión empresarial en cooperativas. 8.3.b- Adecuación das liñas de apoio á situación específica de persoas provenientes doutras realidades empresariais. 8.3.c- Desenvolvemento de fórmulas que compatibilicen a flexibilidade empresarial coa estabilidade do emprego.
8.4- Asociacionismo, intercooperación e integración cooperativa.	8.4.a- Promoción do proceso de integración de estruturas representativas. 8.4.b- Promoción da creación e/ou organización de servizos mancomunados.
8.5- Posta en marcha de estratexias sectorializadas.	8.5.a- Análise da caracterización do cooperativismo de traballo asociado e desenvolvemento de programas sectoriais.

## Xustificación da área.

As cooperativas de traballo asociado xorden da capacidade de emprender das persoas e da necesidade de obteren ou manteren o seu emprego. Ao tempo que axudan a resolver as dificultades existentes no mercado laboral e implican a busca de formas alternativas que primen a autoxestión e a igualdade, favorecen a posta en marcha de proxectos personalistas e colectivos, aproveitadores de sinerxías.

A presenza de cooperativas de traballo asociado en diversos contextos e espazos demostra a súa capacidade de adaptación e a súa validez empresarial como alternativa de emprego, de aí a súa heteroxeneidade, xa que se atopan representadas en múltiples sectores e actividades, con diferente tamaño e posición no mercado. A estabilidade no emprego, a flexibilidade organizativa, os menores índices de absentismo laboral e, en definitiva, o maior compromiso dos socios traballadores coa súa cooperativa, son elementos moi favorables, tanto para sortear as posibles crises coma para fortalecer a estrutura empresarial da cooperativa.

As cooperativas de traballo asociado galegas fan achegas de relevancia ao emprego, tanto cuantitativa como cualitativamente, en especial no que se refire ao emprego de mulleres e mozos e á súa estabilidade, ao tempo que contribúen á xeración de valor engadido. Son, así mesmo, unha fórmula eficiente tanto para a integración de colectivos con dificultades de acceso ao mercado de traballo, independentemente da causa que xere a súa exclusión, como para a regularización da economía informal.

A posta en marcha e a consolidación dunha cooperativa de traballo require dun triplo esforzo: empresarial, laboral e societario. Deste xeito debe entenderse á hora de promoverlas e nestes tres niveis deben valorarse as súas potencialidades.

## 8.1- Desenvolvemento de sistemas organizativos propios en base á especial condición dos socios das cooperativas que asocian traballo.



### LIÑAS

- Apoio técnico e financeiro á elaboración, divulgación e implantación de modelos organizativos.
- Elaboración do Estatuto do socio traballador.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.3.a, 2.3.b, 3.4.a, 3.4.d, 4.4.a

A asunción da dobre condición de traballador e empresario supón un auténtico reto para os partícipes e un aspecto determinante da consolidación do proxecto societario de prestación de traballo en común. Nel radican moitas das principais fortalezas e, ao mesmo tempo, a súa inadecuada comprensión é fonte de importantes debilidades, polo que cómpre afondar na conceptualización e adecuada conformación do dobre papel do socio e traballador.

Neste senso, maniféstase como necesario o desenvolvemento de sistemas organizativos propios, que permitan consolidar os pactos sociais e potenciar as fortalezas do modelo. O fomento e a calidade das cooperativas de traballo asociado leva implícita a formación en valores e metodoloxías cooperativas para a autoestima e identidade do movemento cooperativo.

Esta especial condición dos membros das cooperativas de traballo non só debe coñecerse e terse en conta no eido cooperativo senón tamén en calquera outro ámbito de actuación relacionado con el como poden ser o xudicial, o administrativo, o lexislativo, etc., para respectar e considerar esa singularidade.

### 8.1.a- Apoio técnico e financeiro á elaboración, divulgación e implantación de modelos organizativos.

Que deberán elaborarse tendo en conta a diversidade da realidade cooperativa e avaliarse mediante proxectos piloto. O obxectivo destes modelos é axudar a consolidar os pactos sociais e potenciar as fortalezas da cooperativa.

A actuación require tanto a elaboración de ferramentas como a súa divulgación e implantación nas cooperativas. Calquera



destes materiais deberán conxugar a participación societaria coa eficiencia empresarial, así como resolver a dualidade socio-traballador. A participación das persoas que integran a cooperativa lonxe de entorpecer o seu funcionamento debe validarse como unha vía de compromiso e autorresponsabilidade que leva a un mellor funcionamento empresarial.

Os modelos organizativos que orienten e melloren o funcionamento da cooperativa presentaranse, en primeiro lugar, como manuais de organización, que establezan responsabilidades e procedementos para elaborar o organigrama empresarial que defina as funcións e responsabilidades de cada persoa. En segundo lugar, como manuais de xestión de recursos humanos, que sirvan de guía na planificación e xestión dos recursos humanos con que conta a cooperativa, socios ou asalariados, recollendo aspectos que van dende a motivación e o absentismo ata a xestión da contratación. Por último, como modelos de regulamento de réxime interno, que o identifiquen como a canle para formalizar este tipo de propostas. Considérase imprescindible un axeitado nivel didáctico e a inclusión dun apartado de autodiagnose que axude a identificar as carencias da cooperativa e a súa conseguinte regulación.

### **8.1.b- Elaboración do Estatuto do socio traballador.**

O Estatuto definirá a especial relación que se dá nas cooperativas de traballo entre os socios e a cooperativa e entre esta e os socios. Defínese como unha guía de aplicación de conceptos, principios e normas xenéricas que non se entenden ou non son doadas de levar á práctica pero que son a esencia do cooperativismo que asocia traballo. Pódense formular como unha proposta de código de conduta que ten por obxectivo que os socios e socias teñan claro o seu papel na cooperativa.

A súa elaboración realizarase mediante unha discusión participativa. Ante a conveniencia ou non de establecer a obrigatoriedade ou o nivel axeito de voluntariedade no cumprimento do mesmo, acórdase o establecemento duns mínimos de obrigado cumprimento e duns máximos desexables que servirán de referencia para mellorar as condicións mínimas existentes.

Por tratarse dun documento dun alto nivel técnico, a súa elaboración deberá correr por conta dun equipo multidisciplinar que garanta o seu correcto contido.

## 8.2- Apoio ao crecemento mediante a potenciación societaria e a dinamización dos cadros de persoal.



### LIÑAS

- Perfeccionamento dos mecanismos de selección dos socios.
- Adecuación do nivel de contratación ás necesidades das cooperativas e á realidade do mercado.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 2.2.b, 2.4.d, 2.3.a

Ademais das medidas xa existentes para facilitar o acceso de persoas asalariadas á condición de socio, cómpre pór en marcha mecanismos que permitan ás cooperativas de traballo asociado poder contar con novos socios e socias cooperativistas, así como espazos de encontro entre posibles socios promotores de novas cooperativas, tendo en conta que non é doado atopar persoas coas actitudes e aptitudes necesarias para seren cooperativistas.

Debe reflexionarse sobre a apertura a novos socios e a flexibilización dos límites legais na contratación de asalariados nas cooperativas de traballo asociado para formular solucións que faciliten a súa necesaria adaptación ás condicións do mercado no que teñen que desenvolverse.

### 8.2.a- Perfeccionamento dos mecanismos de selección dos socios.

Elaborando ferramentas que orienten no proceso de selección, que indiquen que medir e como. O proceso de orientación deberá ir dirixido tanto cara á persoa que se incorpora como cara ás que forman a cooperativa e que terán que asumir o cambio de composición e organización.

Propónse elaborar un instrumento útil na selección de persoal, que avalíe as actitudes e aptitudes, non só laborais senón tamén cooperativas, das persoas que solicitan entrar na cooperativa. Ambos os aspectos son necesarios e complementarios. No proceso de selección é importante contemplar tanto os coñecementos e aptitudes que se posúen como o nivel de interese e de dispoñibilidade para adquirilos.

### 8.2.b- Adecuación do nivel de contratación ás necesidades das cooperativas e á realidade do mercado.

Débense adoptar medidas correctoras das dificultades xeradas polo baixo nivel de contratación legalmente permitido ao tempo que iniciar un proceso para a flexibilización dos niveis de contratación que poden aplicar as cooperativas de traballo.

O obxectivo final é conxugar as necesidades impostas polo mercado e a natureza da cooperativa, buscando un punto de equilibrio que non poña en xogo a continuidade e rendibilidade da empresa nin as condicións que a identifican como cooperativa de traballo asociado.

As actuacións incidirán na flexibilización dos límites legais na contratación de asalariados, na igualdade de trato na normativa laboral, en canto á aplicación de bonificacións nas cotizacións e de axudas por creación de emprego estable. Tamén facilitarán e favorecerán o tránsito de asalariado a socio (situación insuficientemente contemplada nas axudas para adquirir esta condición) e apoiarán a experimentación sobre novas formas de participación dos asalariados.

### 8.3- Estímulo das condicións de viabilidade.

#### LIÑAS

- Fomento da realización de prácticas profesionais no ámbito da xestión empresarial en cooperativas.
- Adecuación das liñas de apoio á situación específica de persoas provenientes doutras realidades empresariais.
- Desenvolvemento de fórmulas que compatibilicen a flexibilidade empresarial coa estabilidade do emprego.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 1.1.b, 2.2.b, 2.3.a, 2.3.b, 3.1.c, 4.1.c, 4.1.d, 4.4.a, 4.4.b



Cómpre incidir nunha adecuada análise das condicións de viabilidade empresarial e societaria dos proxectos de traballo asociado, así como, na súa selección e acompañamento. Neste senso, debe-rase ter en conta, como compoñentes desa viabilidade, aspectos

como: a calidade; a capacidade autoorganizativa e de flexibilidade e adaptabilidade aos cambios; a profesionalización da xestión; as necesidades de investimento; o nivel de implantación das novas tecnoloxías e o posicionamento no mercado, a partir dunha axeitada identificación das oportunidades de negocio.

### **8.3.a- Fomento da realización de prácticas profesionais no ámbito da xestión empresarial en cooperativas.**

Como proceso de formación práctica e como medida correctora, tanto do descoñecemento da empresa cooperativa como da falta de xestores cooperativos, é fundamental a posta en marcha de prácticas profesionais nas cooperativas. Para o seu correcto desenvolvemento cómpre o seu apoio e seguimento por parte de gabinetes de asesoramento cooperativo.

A finalidade deste programa é dobre: por unha parte os profesionais en prácticas coñecerán de primeira man unha cooperativa, sobre todo aquelas particularidades que as diferencian doutro tipo de empresas e, por outra, a cooperativa beneficiarase da presenza de técnicos en xestión que durante a súa estada asesorarán e intercambiarán coñecementos cos seus profesionais nun proceso de aprendizaxe mutuo. Sen esquecer a posibilidade de darlle continuidade a esa aprendizaxe mediante unha relación laboral e/ou societaria.

O desenvolvemento das prácticas incardinarase nos distintos sistemas e ciclos formativos xa existentes (formación profesional, posgrao, etc.). Pode instrumentalizarse a través da creación de bolsas específicas.

### **8.3.b- Adecuación das liñas de apoio á situación específica de persoas provenientes doutras realidades empresariais.**

Unha parte das cooperativas de traballo ten a súa orixe na reestruturación de empresas en crise e no mantemento de postos de traballo, na transformación de empresas dende outras fórmulas xurídicas, ou na privatización de servizos ou contratas administrativas.

Esta orixe carrega non só descoñecemento da empresa cooperativa, senón tamén prexuízos e formulacións erradas,

herdadas da experiencia precedente. É, por tanto, unha situación especial que esixe un tratamento específico e a conseguinte adecuación das liñas de apoio existentes para a creación de cooperativas e para a incorporación de socios nelas.

Cómpre unha liña de incentivos específica e facilitar, entre outras, a presenza de equipos de apoio para accións de reforzo, dada a transcendencia, nestas situacións, da formación inicial en aspectos cooperativos e de organización participativa.

### 8.3.c- Desenvolvemento de fórmulas que compatibilicen a flexibilidade empresarial coa estabilidade do emprego.

A sobrevivencia da cooperativa está condicionada pola súa posición no mercado e esta esixe adaptar a xestión e as condicións de traballo ás súas leis. Ademais as cooperativas deben compaxinar os límites á contratación e a estabilidade laboral e compatibilizalos coa necesaria flexibilidade e adaptabilidade.

Débense buscar alternativas e solucións non traumáticas, que non sempre están na propia empresa e que seguramente pasan pola colaboración ou intercooperación con outras. É por isto que se considera de interese a promoción, avaliación e difusión de alternativas a partir de experiencias e propostas levadas a cabo noutras empresas, extrapolables ou adaptables ás cooperativas de traballo.

## 8.4- Asociacionismo, intercooperación e integración cooperativa.

### LIÑAS

- Promoción do proceso de integración de estruturas representativas.
- Promoción da creación e/ou organización de servizos mancomunados.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.b, 1.4.a, 1.4.c, 6.3.b, 6.3.c



O reto que as cooperativas de traballo asociado deben asumir para medrar pasa por impulsar estratexias de intercooperación e integración cooperativa nos seus distintos niveis. Desde o fortalecemento do movemento asociativo de carácter

representativo, ata os acordos puntuais de colaboración empresarial e a creación de cooperativas de segundo grao ou calquera outra fórmula de integración, existe un amplo eido baldío no que cómpre dar pasos significativos.

#### **8.4.a- Promoción do proceso de integración de estruturas representativas.**

As entidades representativas deben facer un esforzo por evitaren a duplicidade de estruturas e deberase fomentar e apoiar a posta en marcha de estratexias de intercooperación para obxectivos comúns.

A administración deberá fomentar e apoiar estes procesos de intercooperación, integración ou fusión, ao tempo que animará e apoiará financeiramente a colaboración e as actuacións conxuntas das entidades representativas co obxecto de fomentar a colaboración e potenciar a complementariedade entre elas. O apoio debe materializarse coa posta en marcha de liñas de axuda específicas.

Por parte das entidades asociativas deberá procurarse o compromiso de desenvolver procesos de intercooperación e pór en marcha colaboracións e actuacións conxuntas.

#### **8.4.b- Promoción da creación e/ou organización de servizos mancomunados.**

Nunha aposta clara pola intercooperación do cooperativismo de traballo e coa finalidade de aproveitar as oportunidades derivadas da súa diversidade, a administración deberá apostar e apoiar a organización de servizos mancomunados co obxecto de mellorar a oferta de servizos e produtos ás cooperativas e aos seus socios.

Para estes efectos, a partir dunha priorización de necesidades, elaboraranse propostas de actuacións mancomunadas ou de posta en marcha de servizos mancomunados co fin de mellorar a oferta e reducir custos.

## 8.5- Posta en marcha de estratexias sectorializadas.

### LIÑAS

- Análise da caracterización do cooperativismo de traballo asociado e desenvolvemento de programas sectoriais.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.a, 1.5.a, 3.4.a



O alto grao de diversidade das cooperativas de traballo asociado, non só no que respecta á súa actividade senón ao seu tamaño e/ou orixe, require formulacións e propostas específicas, adaptadas a esa realidade.

A partir do establecemento dunha tipoloxía acaída do cooperativismo de traballo asociado, a administración xunto coas entidades representativas deben promover estratexias e plans de actuación sectoriais, diferenciados e adaptados a unha realidade múltiple e diversa.

### 8.5.a- Análise da caracterización do cooperativismo de traballo asociado e desenvolvemento de programas sectoriais.

Establecendo parámetros definatorios e diferenciadores da diversidade existente, tanto a nivel de actividade como de orixe, tamaño, composición, etc. Así como a influencia que estes parámetros poden ter na realidade de cada unha.

Proceden, por tanto, dúas actuacións complementarias: a caracterización do cooperativismo de traballo para identificar a orixe e as consecuencias das distintas realidades existentes. Isto permitiranos identificar actuacións sectoriais e, ao tempo, o desenvolvemento daquelas que xa están claramente identificadas, como é o caso dos sectores de ensino –pola súa específica problemática– e da confección industrial, afectada por prácticas de mercado prexudiciais para a súa continuidade como a deslocalización.

**9.A- Subárea de cooperativas de servizos e transportes.**

**9.A.1- Dimensionamento e intercooperación.**

**9.A.2- Mellora da posición no mercado, impulso da calidade e da diferenciación.**

**9.A.3- Integración das microempresas e promoción e extensión das cooperativas como fórmula de apoio de actividades empresariais independentes.**

**9.A.4- Diversificación da actividade cooperativizada, prestación integral de servizos aos socios e plena utilización das novas tecnoloxías.**

**9.B- Subárea de cooperativas de vivendas.**

**9.B.1- Mellora do acceso ao solo público.**

**9.B.2- Potenciación da protección pública para as promocións cooperativas e impulso doutras formas de intercooperación.**



## **9- Área de cooperativas de servizos e transportes, vivendas e consumo**

- 9.B.3- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.
- 9.B.4- Avaliación e mellora da xestión e desenvolvemento de aspectos organizativos e de regulacións específicas.
- 9.C- Subárea de cooperativas de consumo.
  - 9.C.1- Divulgación específica. Defensa e protección de consumidores e usuarios.
  - 9.C.2- Elaboración de plans sectoriais en actividade de particular proxección: acceso á cultura e revitalización do patrimonio, consumo ecolóxico e servizos á comunidade.
  - 9.C.3- Intercooperación con sector produtivo.
  - 9.C.4- Inmersión en novas tecnoloxías e consumo a través da rede.
  - 9.C.5- Promoción do consumo cooperativo no ámbito rural.

## Área de cooperativas que asocian traballo.

OBXECTIVOS	LIÑAS
9.A.1- Dimensionamento e intercooperación.	9.A.1.a- Intensificación da Intercooperación nos aspectos técnicos, loxísticos e económicos. 9.A.1.b- Apoio ao desenvolvemento de plataformas conxuntas, incentivando foros e encontros. Fomento da intercooperación transfronteiriza.
9.A.2- Mellora da posición no mercado, impulso da calidade e da diferenciación.	9.A.2.a- Desenvolvemento de políticas de calidade e diferenciación e deseño de políticas de prevención e seguridade.
9.A.3- Integración das microempresas e promoción e extensión das cooperativas como fórmula de apoio de actividades empresariais independentes.	9.A.3.a- Extensión da fórmula a novas actividades empresariais. 9.A.3.b- Fomento da fórmula societaria cooperativa no sector do transporte.
9.A.4- Diversificación da actividade cooperativizada, prestación integral de servizos aos socios e plena utilización das novas tecnoloxías.	9.A.4.a- Fomento da cooperativa como prestadora de servizos integrais. 9.A.4.b- Elaboración dunha páxina WEB con información dos produtos, mercados e servizos, tanto dirixidos a terceiros como a socios. (INTERNET E INTRANET).

## Xustificación da subárea.

As cooperativas de servizos e transportistas constitúen excelentes fórmulas de integración empresarial para autónomos, microempresas e pequenas e medianas empresas en xeral. Proporcionan ferramentas de competitividade e supoñen un apoio de primeira orde para as iniciativas emprendedoras, tanto para a posta en marcha de novas actividades, como para a ampliación das existentes.

Permiten unha racionalización de custos, unha mellor compatibilización da vida profesional e familiar, a potenciación da formación dos seus socios, o acceso a mecanismos de información e a presenza nos foros de decisión sectorial que lles afectan.

Ademais, a través da vertebración económica de áreas de actividade, facilitanlle aos seus socios unha aposta pola diferenciación e o desenvolvemento de servizos avanzados, o que permite o deseño de estratexias empresariais conxuntas.

### 9.A.1- Dimensionamento e intercooperación.

#### LIÑAS

- Intensificación da Intercooperación nos aspectos técnicos, loxísticos e económicos.
- Apoio ao desenvolvemento de plataformas conxuntas, incentivando foros e encontros. Fomento da intercooperación transfronteiriza.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.b, 1.4.a, 1.4.b, 1.4.c, 3.2.d, 6.3.f



Co obxecto de adaptarse ás condicións cambiantes e dispoñer de maior viabilidade no actual contorno, cómpre mellorar a dimensión mediante a ampliación da base social cooperativa, a intensificación da intercooperación e a colaboración con outros ámbitos asociativos. Na busca deste obxectivo débese realizar unha eficiente política divulgativa, e provocar foros de encontro.

Estas actuacións en materia de divulgación e formación deben dirixirse tanto a socios, directivos, empregados, comerciais, etc..., das propias cooperativas, como a aqueloutros sectores alleos ao mundo cooperativo na actualidade, pero susceptibles de incorporárense a el. Así mesmo, sen detrimento da formación estritamente cooperativa, debe procurarse a formación

no aspecto empresarial, destacando as propias fortalezas da sociedade cooperativa como prestadora de servizos integrais aos seus socios.

Por outra parte os procesos de intercooperación, tanto no ámbito representativo coma nos derivados dos aspectos técnicos ou económicos, poden converterse en acicate para a extensión e desenvolvemento destas cooperativas de empresas, ao achegar novas posibilidades de actuación e importantes melloras para os seus socios e amplos sectores de actividade. A intercooperación débese producir non só entre cooperativas da mesma clase, senón entre cooperativas de clases diversas, de xeito que se busquen campos de actuación complementarios na satisfacción das necesidades derivadas das singulares actividades económicas de cada tipo.

No que atinxe ás actividades de transporte, dada a atomización existente na actualidade en Galicia, e dadas as vantaxes e melloras substanciais que as cooperativas poden ofrecer, en cuestións loxísticas e outras, resulta necesario acercar esta forma societaria ao sector no seu conxunto. Mesmo considerando a oportunidade de promoción de regulacións específicas e complementarias das xa existentes.

### **9.A.1.a- Intensificación da Intercooperación nos aspectos técnicos, loxísticos e económicos.**

Especialmente entre aquelas cooperativas, mesmo de diferentes clases que puideran complementarse, dentro de determinados campos de actuación, nas necesidades das súas actividades económicas correspondentes. Creación de plataformas cooperativas nas que conflúan. Apoio á formación, divulgación, e intercambio de experiencias.

Promoción do dimensionamento para a obtención de economías de escala, incentivando a concentración e reestruturacións empresariais. Ao obxecto de evitar a atomización existente, procede impulsar o financiamento da incorporación de novos socios, formalización de convenios, protocolo de colaboración, acordos intercooperativos, etc...

### 9.A.1.b- Apoio ao desenvolvemento de plataformas conxuntas, incentivando foros e encontros. Fomento da intercooperación transfronteiriza.

Mediante a colaboración con outros ámbitos asociativos, potenciando e fomentando as relacións e encontros con ámbitos asociativos de interese cooperativo (unións de cooperativas, etc...), así como con asociacións de empresarios de igual ou similar actividade.

### 9.A.2- Mellora da posición no mercado, impulso da calidade e da diferenciación.

#### LIÑAS

- Desenvolvemento de políticas de calidade e diferenciación e deseño de políticas de prevención e seguridade.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.2.a, 1.2.b



A mellora da posición no mercado, tanto da propia entidade como dos seus socios, pasa ineludiblemente por abordar procesos de control e certificación da calidade e pola diferenciación, aspectos que deben impulsarse desde todos os ámbitos e nos que pode xogar un papel importante a propia *marca cooperativa*.

#### 9.A.2.a- Desenvolvemento de políticas de calidade e diferenciación e deseño de políticas de prevención e seguridade.

Resulta substancial a potenciación e desenvolvemento dunha certificación de calidade específica, polo carácter finalista dos procesos destas cooperativas (último garante do produto ou servizo). Debe apoiarse e fomentarse por parte da Administración a busca do mellor “Standard” de calidade, a súa implantación e consecución, no contexto da propia *marca cooperativa*, dado que nunha cooperativa de servizos e transporte a imaxe é fundamental para o consumidor final.

Así mesmo a implantación de políticas de prevención e seguridade semella particularmente importante na área de servizos e transportes, pola súa singular actividade e presenza no mercado.

### 9.A.3- Integración das microempresas e promoción e extensión das cooperativas como fórmulas de apoio de actividades empresariais independentes.



#### LIÑAS

- Extensión da fórmula a novas actividades empresariais.
- Fomento da fórmula societaria cooperativa no sector do transporte.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.b, 2.4.d, 3.2.a

A realización de actuacións específicas de fomento cooperativo no ámbito do pequeno comercio, do transporte, do turismo e, en xeral, nos sectores caracterizados por un importante número de actores de reducida dimensión, pode incentivar a creación de estruturas competitivas en liña coas demandas dos mercados. Estas cooperativas facilitan unha mellor integración no mercado de actividades que doutro xeito atoparían dificultades.

A extensión desta fórmula a novas actividades empresariais pode resultar clave nos procesos de desenvolvemento de amplos sectores de actividade, especialmente naqueles onde o respecto á individualidade e singularidade resulte determinante para o bo fin da integración.

Coa integración a través destas cooperativas pódese impulsar a mellora na xestión empresarial, a obtención de vantaxes derivadas do “saber facer” e o deseño de políticas de calidade. Ademais son un mecanismo de defensa, seguridade e estabilidade nas oscilacións cíclicas; colaboran na mellora de prezos, na súa estabilidade, na súa uniformidade e homoxeneidade, e dan máis transparencia aos seus mecanismos de formación; son un vehículo de modernización, de introdución de prácticas novas e na difusión da información sobre produtos e mercados; e, por último, realizan contribucións importantes na formación dos recursos humanos, na difusión de coñecementos técnicos e, por tanto, no desenvolvemento tecnolóxico e na innovación.

### **9.A.3.a- Extensión da fórmula a novas actividades empresariais.**

Deben establecerse liñas de fomento a novos nichos de actividade da fórmula, converténdoa en canle para o desenvolvemento do espírito emprendedor. Así mesmo deben aplicarse políticas divulgativas concretas, de difusión e formación, dirixidas a pequenas empresas que pola súa propia natureza e obxecto poidan acceder á cooperación, con respecto á súa singularidade e autonomía.

Neste sentido debe potenciarse, por parte da Administración, unha páxina Web de publicidade e orientación cooperativa específica, dentro do “portal cooperativo galego”.

Para a consecución do anterior deberán utilizarse, entre outras, as organizacións empresariais xa existentes, así como a propia Administración local. Igualmente debe fomentarse a publicidade das cooperativas xa existentes que, en definitiva, validan día a día a funcionalidade e operatividade da propia *marca cooperativa*.

### **9.A.3.b- Fomento da fórmula societaria cooperativa no sector do transporte.**

Se ben a fórmula cooperativa ten presenza no sector do transporte, é tamén certo que resulta relativamente escasa, e que, igualmente, as cooperativas existentes non desenvolveron suficientemente todo o potencial e expectativas que configura a sociedade cooperativa de servizos do transporte. Procede, por tanto, desenvolver políticas de fomento da sociedade cooperativa para o conxunto do sector, así como da prestación, para as existentes, de servizos globais e integrais aos socios que a compoñen, na maior e mellor atención e satisfacción do conxunto das súas necesidades como profesionais e empresarios do transporte.

Aproveitar as múltiples posibilidades que ofrece a fórmula cooperativa do transporte, carrega tamén a potenciación e fortalecemento da súa proxección empresarial e profesional, mediante medidas de fomento da formación, divulgación e dotacións suficientes. Deberase garantir a viabilidade do proxecto cooperativo, facendo del unha fórmula atractiva tanto para os socios cooperativistas que hoxe forman parte del, como para o

conxunto do sector, evitando a dispersión e atomización existente na actualidade, que só conduce á perda de competitividade, posición no mercado e infrautilización do seu potencial.

### **9.A.4- Diversificación da actividade cooperativizada, prestación integral de servizos aos socios e plena utilización das novas tecnoloxías.**



#### **LIÑAS**

- Fomento da cooperativa como prestadora de servizos integrais.
- Elaboración dunha páxina WEB con información dos produtos, mercados e servizos, tanto dirixidos a terceiros como a socios. (INTERNET E INTRANET).

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.b, 1.5.c, 3.2.b

Os novos requirimentos aconsellan unha ampliación das actividades realizadas tradicionalmente polas cooperativas de servizos e transportistas, de xeito que se incorporen aquelas que tendan a unha atención integral das necesidades dos socios e á súa proxección empresarial nun mercado cambiante e competitivo. Con isto evitarase a fragmentación e procurárase acadar dimensións óptimas.

A prestación de servizos a través das novas tecnoloxías da comunicación, a propia comunicación no ámbito societario, a introdución do comercio electrónico, a presenza na rede e unha eficaz utilización dos medios informáticos dos socios son algúns dos aspectos que aconsellan un esforzo adicional para situarse á vangarda na utilización das novas tecnoloxías, como elemento substancial de competitividade e mellora nos ámbitos organizativos e relacionais.

#### **9.A.4.a- Fomento da cooperativa como prestadora de servizos integrais.**

A cooperativa de servizos é a ferramenta coa que se dotaron e contan os socios profesionais e empresarios, para cubrir gran parte das súas expectativas e necesidades dunha forma integral co obxectivo de acceder á formación, coñecemento, información,



medios e mercados, e o acceso ás posibilidades que ofrecen as novas tecnoloxías, ás que de forma individual lles resultaría difícil, cando non imposible, acceder.

É por iso que o incentivo e fomento na diversificación de actividades cooperativizadas para a satisfacción das necesidades dos socios, como medio de posibilitar a prestación integral de servizos que requiren e demandan, resulta dun valor inestimable e fortalece o gran potencial que ofrecen estas cooperativas e o papel ao que están chamadas a desempeñar tanto nos tempos actuais coma nun futuro próximo.

Reforzar o rol destas cooperativas, tanto de servizos como de transporte, como o mellor instrumento co que contan os profesionais e os pequenos empresarios que a conforman, no recoñecemento das súas posibilidades e na satisfacción das expectativas que xeran, implica apostar, ao mesmo tempo, pola competitividade, a produtividade e a consolidación da posición no mercado de todos eles.

#### **9.A.4.b- Elaboración dunha páxina WEB con información dos produtos, mercados e servizos, tanto dirixido a terceiros como a socios. (INTERNET E INTRANET).**

O acceso ás novas tecnoloxías resulta difícil para as microempresas e os profesionais. A súa incorporación a cooperativas posibilita e pode permitir o acceso ás mesmas, con todas as posibilidades que na actualidade ofrecen, o que resulta unha ferramenta imprescindible para situarse en posición de competir en condicións óptimas no mercado. É por iso que, mediante o incentivo no uso destas tecnoloxías, pódese ampliar o abano de medios de acceso a potenciais clientes a través da rede, no proveito de todas as súas vantaxes.

Ao mesmo tempo, as cooperativas a través de intranet poden transmitir unha valiosa información, formación e coñecemento ao socio, manténdoo permanentemente actualizado en todo aquilo que necesite e resulte de interese para o mellor desenvolvemento e mellora da súa actividade profesional ou empresarial.

## Subárea de cooperativas de vivendas.

OBXECTIVOS	LIÑAS
9.B.1- Mellora do acceso ao solo público.	9.B.1.a- Formalización de convenios ou protocolos entre a Administración autonómica e local e as organizacións representativas do sector. 9.B.1.b- Limitación do réxime de subastas para adquirir solo público e cumprimento da Lei de cooperativas de Galicia.
9.B.2- Potenciación da protección pública para as promocións cooperativas e impulso doutras formas de intercooperación.	9.B.2.a- Ampliación das políticas de solo público para facilitar o desenvolvemento de vivendas de protección pública en réxime cooperativo. 9.B.2.b- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas co sector público en xeral. 9.B.2.c- Establecemento de canles de participación do cooperativismo de vivendas no Consello Galego de Cooperativas. 9.B.2.d- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas, con outras clases de cooperativas.
9.B.3- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.	9.B.3.a- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.
9.B.4- Avaliación e mellora da xestión e desenvolvemento de aspectos organizativos e de regulacións específicas.	9.B.4.a- Avaliación dos sistemas de xestión nas cooperativas de vivendas. 9.B.4.b- Desenvolvemento de melloras organizativas. 9.B.4.c- Control do cumprimento das condicións de adjudicación para edificación en solo de protección pública.

## Xustificación da subárea.

As cooperativas de vivenda son un medio conveniente, de natureza instrumental e duración determinada como alternativa ao mercado inmobiliario convencional, para persoas e familias con ingresos modestos, así como para a cidadanía en xeral. Nalgunhas cidades a actuación das cooperativas repercutiu positivamente no desenvolvemento urbano e no mercado inmobiliario.

Obsérvase un movemento crecente de desenvolvemento de promocións inmobiliarias cooperativas fundamentalmente en Vigo e en Santiago de Compostela. Emporiso, actualmente deben superar dificultades que inciden especialmente nos momentos iniciais, á hora de adquisición do solo, tanto por condicións de prezo, tamaño e idoneidade urbanística, como polas singularidades do réxime de concursos e poxas para acceder a solo público; así como polo fenómeno inmobiliario actual.

### 9.B.1- Mellora do acceso ao solo público.

#### LIÑAS

- Formalización de convenios ou protocolos entre a Administración autonómica e local e as organizacións representativas do sector.
- Limitación do réxime de subastas para adquirir solo público e cumprimento da Lei de cooperativas de Galicia.

Sería importante incorporar ás políticas públicas de vivendas o acceso ao solo público das cooperativas desta natureza, de xeito que se facilitase a súa creación e desenvolvemento.

O acceso ao solo resulta unha necesidade perentoria para a potenciación da promoción en fórmula cooperativa. Asemade, o réxime de adquisición en subhasta do solo público lastra as potencialidades das cooperativas para a realización de promocións residenciais, pola imposibilidade práctica de poderen competir naquelas. Por iso requírese un compromiso das administracións afectadas tanto en políticas de solo como de vivenda, incluíndo á administración municipal e aos organismos sectoriais que puidesen existir sobre a materia.

### **9.B.1.a- Formalización de convenios ou protocolos entre a Administración autonómica e local e as organizacións representativas do sector.**

Terán como obxecto potenciar o acceso ao solo público e ás políticas de vivendas para o desenvolvemento de promocións inmobiliarias residenciais en réxime cooperativo, potenciando a protección pública nos seus distintos réximes ou sistemas.

Igualmente débese facilitar a interlocución e o desenvolvemento de foros de encontro das cooperativas de vivendas e das súas organizacións representativas coas administracións locais para os efectos de ser oídas en materias de planeamento e execución urbanística.

### **9.B.1.b- Limitación do réxime de subastas para adquirir solo público e cumprimento da Lei de cooperativas de Galicia.**

Eliminación do réxime de subasta como fórmula para adquirir solo público destinado a vivendas de protección pública, substituíndoa polo sistema de concurso con prezo fixo.

Dando cumprimento ao establecido na Lei de cooperativas de Galicia (Artigo 120.5), en canto a que as cooperativas teñen dereito de adquisición preferente de terreos de xestión pública para o cumprimento dos seus fins específicos.

Todo isto, en base a que o compoñente do solo debe ser unha porcentaxe do módulo marcado para cada tipo de vivenda protexida. Un custo superior a esa porcentaxe sobre o módulo do prezo máximo de venda, iría forzosamente en detrimento das calidades das vivendas que se fosen construír, ou a cobros reais superiores aos máximos permitidos.

## 9.B.2- Potenciación da protección pública para as promocións cooperativas e impulso doutras formas de intercooperación.

### LIÑAS

- Ampliación das políticas de solo público para facilitar o desenvolvemento de vivendas de protección pública en réxime cooperativo.
- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas co sector público en xeral.
- Establecemento de canles de participación do cooperativismo de vivendas no Consello Galego de Cooperativas.
- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas, con outras clases de cooperativas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.4.c, 6.1, 6.3.a, 6.3.c



Para aqueles sectores da poboación de rendas modestas, resultaría conveniente un maior fomento das políticas públicas de vivendas en réxime cooperativo como método de acceso á vivenda destes colectivos, pola súa evidente finalidade social e polo seu carácter equilibrador do mercado inmobiliario.

Existen na actualidade mecanismos suficientes para incidir ou beneficiar aínda máis ás promocións de vivenda en réxime cooperativo a través da potenciación dos diferentes sistemas de protección pública, que deberán ir acompañadas de medidas de control, que carrexen unha maior transparencia e credibilidade desta figura.

É, así mesmo, conveniente encontrar fórmulas de intercooperación dentro do propio sector cooperativo, incluso con outras clases de cooperativas, e co sector público en xeral, para potenciar o desenvolvemento de promocións en réxime cooperativo.

### 9.B.2.a- Ampliación das políticas de solo público para facilitar o desenvolvemento de vivendas de protección pública en réxime cooperativo.

Particularmente no contorno das grandes cidades e nos municipios rurais. Para estes efectos deben actuar como axentes

implicados os concellos –no concernente ao solo– a Administración autonómica –tamén, no seu caso, no concernente ao solo e, fundamentalmente, nos seus cometidos en relación coa promoción de vivendas de protección pública– así como as organizacións representativas do sector cooperativo.

Estas políticas incidirían na fixación de poboación en municipios rurais e en municipios próximos ou dentro do contorno de cidades de certa dimensión.

### **9.B.2.b- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas co sector público en xeral.**

Coa finalidade de potenciar o desenvolvemento de promocións inmobiliarias cooperativas, fomentárase a creación de espazos de encontro cos departamentos administrativos competentes.

### **9.B.2.c- Establecemento de canles de participación do cooperativismo de vivendas no Consello Galego de Cooperativas.**

Fomentando e potenciando as organizacións representativas de cooperativas de vivendas. Posibilitando a existencia de organizacións que teñan capacidade de influencia nas súas relacións externas, que representen institucionalmente de xeito eficaz ao sector, organicen servizos de interese común e, en xeral, promovan accións que contribúan a unha mellor defensa dos intereses das persoas asociadas.

Avanzando na concreción de fórmulas que permitan canalizar e integrar as achegas desta clase de cooperativas e das súas organizacións representativas ao Consello. Estas fórmulas terán como finalidade o estudo e a formulación de propostas que aborden de modo integral a súa problemática.

E facilitando que os patrimonios de solo susceptibles dun desenvolvemento residencial que poidan adscribirse ao Consello Galego de Cooperativas por obra da disolución e liquidación das cooperativas, poidan adjudicarse e desenvolverse mediante cooperativas de vivendas.

### **9.B.2.d- Fomento da intercooperación dentro do sector de cooperativas de vivendas, con outras clases de cooperativas.**

Para tal obxecto deben fomentarse foros e xornadas de encontro e estudo, formando e informando aos socios doutras clases de cooperativas da figura e as posibilidades que ofrece o cooperativismo de vivendas.

Igualmente poderá xestionarse o seu patrimonio inmobiliario a través desta figura. Asemade, propiciarase que se considere como beneficio procedente da actividade cooperativizada, cando unha cooperativa venda o seu solo destinado a unha cooperativa de vivenda para a súa correspondente promoción.

### **9.B.3.Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.**

#### **LIÑAS**

- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.



Se ben na actualidade non ten unha presenza significativa, poderían instrumentarse políticas de promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro, fundamentalmente dirixidas a colectivos de mozos ou de persoas con menores recursos. Non obstante un dos fins deste tipo de cooperativa debe orientarse a facilitar o acceso á propiedade da vivenda por parte do arrendatario.

Débense encontrar os mecanismos adecuados para a creación e desenvolvemento deste tipo de cooperativas de vivendas. Neste camiño a intervención pública semella particularmente importante con independencia da intervención privada que conorra nel.

#### **9.B.3.a- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.**

Cómpre concretar un modelo a partir da análise das posibilidades e necesidades de creación e desenvolvemento desta figura en réxime cooperativo, e a súa incorporación nas políticas públicas de vivenda.

Para tal obxecto débese simultaneamente abrir o diálogo entre os departamentos administrativos competentes e as organizacións representativas do sector cooperativo co fin de desenvolver acertada e eficazmente esta figura.

### 9.B.4- Avaliación e mellora da xestión e desenvolvemento de aspectos organizativos e de regulacións específicas.



#### LIÑAS

- Avaliación dos sistemas de xestión nas cooperativas de vivendas.
- Desenvolvemento de melloras organizativas.
- Control do cumprimento das condicións de adxudicación para edificación en solo de protección pública.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
  - 2.1.a, 2.3.a, 2.3.b, 3.4.a

A extensiva utilización de mecanismos externos de xestión das promocións cooperativas de vivendas, aconsellan acometer un proceso de avaliación do seu funcionamento e repercusión en distintos ámbitos, entre eles o da participación social, co obxecto de mellorar os sistemas e ferramentas de xestión a disposición do cooperativismo de vivendas.

A especificidade e complexidade do cooperativismo de vivendas e as peculiares relacións económicas que se establecen, levan a considerar a necesidade de desenvolver determinados aspectos organizativos e de funcionamento, mediante instrumentos de regulación estatutaria ou de réxime interior que ordenen as relacións societarias, tendo en conta a pluralidade de intereses que se dan cita.

Co obxectivo de incidir nunha maior transparencia e credibilidade desta figura societaria convén discernir con claridade os ámbitos de actuación de todos os axentes intervinientes no proceso promotor, tanto no referido aos órganos sociais como os de xestión. Débese incidir no cumprimento normativo competencial dos órganos da sociedade, e procurar, así mesmo, potenciar a figura do socio na calidade de socio sobre a máis interiorizada de comprador-consumidor. É por iso tamén necesaria a elaboración dun plan de formación específico.



#### **9.B.4.a- Avaliación dos sistemas de xestión nas cooperativas de vivendas.**

Nas cooperativas de vivenda galegas a xestión directa da promoción por parte dos cooperativistas é moi escasamente utilizada. A presenza de xestores profesionais externos que asumen gran parte da actividade de xestión da sociedade, con independencia das facultades de goberno e representación que competen ao consello reitor, configuran, na práctica, un tipo de xestión con perfís claramente diferenciados respecto doutras clases de cooperativas.

Procede, por tanto, avaliar os sistemas existentes, para implementar e divulgar as alternativas de mellora oportunas.

#### **9.B.4.b- Desenvolvemento de melloras organizativas.**

A temporalidade inherente á figura do socio e o concreto interese ao que se circunscribe a pertenza das persoas a esta figura societaria, determina que o grao de implicación ou participación do socio coa súa cooperativa deba analizarse baixo un prisma diferente ao do resto de socios doutras clases de cooperativas.

En consecuencia, deben promoverse medidas específicas que avancen na consecución de modelos societarios adecuados, que ordenen as relacións societarias, faciliten o desenvolvemento e cumprimento normativo e o avance na implementación do balance social.

#### **9.B.4.c- Control do cumprimento das condicións de adxudicación para edificación en solo de protección pública.**

Por parte do departamento administrativo competente, debe realizarse un seguimento do cumprimento das condicións que se tiveron en conta para a súa adxudicación, co obxecto de evitar desviacións non controladas.

## Subárea de cooperativas de consumo.

OBXECTIVOS	LIÑAS
9.C.1- Divulgación específica. Defensa e protección de consumidores e usuarios.	9.C.1.a- Programas de divulgación do cooperativismo de consumo. 9.C.1.b- Representatividade dentro do Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia. 9.C.1.c- Inclusión das cooperativas de consumo e con sección de consumo no Plan cuadrienal de educación para o consumo (2005/2008). 9.C.1.d- Adhesión á arbitraxe de consumo e participación en códigos de boas prácticas ou de conduta voluntaria.
9.C.2- Elaboración de plans sectoriais en actividade de particular proxección: acceso á cultura e revitalización do patrimonio, consumo ecolóxico e servizos á comunidade.	9.C.2.a- Posta en marcha de plans sectorializados.
9.C.3- Intercooperación co sector produtivo.	9.C.3.a- Fomento da intercooperación. 9.C.3.b- Establecemento de circuitos propios de distribución.
9.C.4- Inmersión en novas tecnoloxías e consumo a través da rede.	9.C.4.a- Creación dunha área específica de consumo no "Portal Cooperativo".
9.C.5- Promoción do consumo cooperativo no ámbito rural.	9.C.5.a- Fomento de programas divulgativos e formativos de consumo no ámbito rural. 9.C.5.b- Apoio financeiro e técnico para os procesos de creación de cooperativas de consumidores e usuarios nas zonas rurais.

## Xustificación da subárea.

A escasa implantación das cooperativas de consumidores e usuarios en Galicia non debe ocultar as reais posibilidades de desenvolvemento desta figura, especialmente nas actividades relacionadas co consumo especializado e novos hábitos de consumo, así como no acceso á comunicación e á cultura.

A actividade de divulgación específica e a colaboración entre o cooperativismo de produción ou comercialización e o de consumo, xunto coa aposta polos novos hábitos de consumo e as novas tecnoloxías poden contribuír a desenvolver as potencialidades deste último.

As cooperativas de consumo poden asumir un papel dificilmente substituíble como organizacións que conxugan os aspectos máis teóricos da información e defensa do consumidor, con aqueles outros que poñen en práctica as premisas dun consumo seguro e responsable.

### 9.C.1- Divulgación específica. defensa e protección de consumidores e usuarios.

#### LIÑAS

- Programas de divulgación do cooperativismo de consumo.
- Representatividade dentro do Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia.
- Inclusión das cooperativas de consumo e con sección de consumo no Plan cuadrienal de educación para o consumo (2005/2008).
- Adhesión á arbitraxe de consumo e participación en códigos de boas prácticas ou de conduta voluntaria.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.1.a, 2.4.c, 3.1.d, 3.2.a, 3.2.c, 6.3.f



A escasa tradición existente en Galicia obriga a realizar un importante labor de divulgación específico das posibilidades que ofrece para os consumidores e usuarios a agrupación baixo a fórmula cooperativa. Fundamentalmente ligada ás preocupacións máis salientables na sociedade actual en relación co consumo de calidade, os seus hábitos, as características e procedencia dos produtos e, en xeral, todas as relacionadas coa

defensa, protección e organización dos consumidores, un terreo onde esta fórmula ten vantaxes engadidas.

En particular cómpre impulsar o desenvolvemento do papel de defensa e promoción dos dereitos de consumidores e usuarios, recoñecido pola lei a estas cooperativas, dado que pode achegar elementos de ordenación, racionalización e eficiencia dos mercados, entre eles unha maior adecuación das características da oferta aos requisitos da demanda.

#### **9.C.1.a- Programas de divulgación do cooperativismo de consumo.**

Especialmente difundindo un cooperativismo de consumo ecolóxico, ético, xusto e responsable, en todos os ámbitos sociais, así como o cooperativismo de consumo dentro do ámbito da cultura e do tempo libre e de servizos sociais á comunidade.

#### **9.C.1.b- Representatividade dentro do Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia.**

Fomentando a participación do Consello galego de Cooperativas nas comisións de consumidores correspondentes mentres a normativa vixente non habilite a súa representatividade directa, circunstancia, esta última, que queda condicionada á reforma da Lei sectorial.

#### **9.C.1.c- Inclusión das cooperativas de consumo e con sección de consumo no Plan cuadrienal de educación para o consumo (2005/2008).**

Mediante a formalización de convenios co departamento administrativo correspondente, ou mediante a incorporación a plans desenvolvidos por el. Incidindo fundamentalmente en temas formativos, tanto en ensinanza regrada como non regrada. Así mesmo estudarase a posibilidade de instrumentar parte de tal formación a través de cooperativas de consumo e de cooperativas con sección de consumo.

### 9.C.1.d- Adhesión á arbitrase de consumo e participación en códigos de boas prácticas ou de conduta voluntaria.

Esta adhesión debe ter carácter voluntario. Así mesmo, cómpre elaborar un estudo que diagnostique e defina os códigos de boas prácticas de conduta voluntaria neste sector. Na súa elaboración deben participar, conxuntamente, o Consello Galego de Cooperativas e o Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia. Fomentarase, tanto a súa divulgación como a participación das Cooperativas na aplicación destes códigos.

Igualmente propiciarase o recoñecemento ante a Administración de consumo deste tipo de cooperativas, con modificación do seu rexistro.

### 9.C.2- Elaboración de plans sectoriais en actividades de particular proxección: acceso á cultura e revitalización do patrimonio, consumo ecolóxico e servizos á comunidade.

#### LIÑAS

– Posta en marcha de plans sectorializados.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.a, 2.4.c, 4.2.a, 4.3.a, 10.1.c, 10.4.a



A democratización do acceso á cultura conta na cooperativa cunha ferramenta axeitada, tanto por deseño estrutural como pola oportunidade que xera a agrupación de esforzos baixo un interese común. O carácter disperso da nosa poboación, xunto co grao de concentración que acompaña ás manifestacións culturais e a riqueza do noso patrimonio neste eido, reforzan este papel cooperativo que pode posibilitar o acceso á cultura dun importante número de persoas, que permanece fóra dos circuitos ordinarios, así como facilitar actuacións concertadas de posta en valor do acervo local.

A importancia social deste labor xunto coas dificultades as que se debe enfrontar, obrigan a prestarlle especial atención por medio de actuacións específicas dirixidas tanto ao acceso á

cultura, como a desenvolver actividades que procuren a revitalización do patrimonio, no senso máis amplo do termo, no ámbito local. A influencia destas actuacións é capaz de exceder o ámbito puramente cultural, para converterse en dinamizadoras da actividade económica local.

Asemade, as potencialidades das cooperativas de consumidores no terreo do consumo ecolóxico e para lograr a satisfacción da crecente demanda social de servizos de todo tipo, deben ser exploradas e aproveitadas.

### **9.C.2.a- Posta en marcha de plans sectorializados.**

Os novos hábitos de consumo, así como as demandas e necesidades que se detectan na cidadanía, requiren o desenvolvemento de plans en actividades como, entre outras, o acceso á cultura de colectivos cidadáns e sociais, a revitalización do patrimonio mediante a intervención dos socios que van dar un destino cooperativizado ao mesmo, o consumo ecolóxico ou, en xeral, os múltiples servizos á comunidade na satisfacción das súas necesidades. Necesidades que se poden artellar a través de cooperativas desta natureza.

As súas posibilidades son inmensas e moi variadas, e a súa proxección de futuro require do impulso, divulgación e implantación desta figura societaria en colectivos cidadáns cada vez máis amplos e máis sensibles á atención das súas necesidades de consumo. Unhas necesidades que poderían cubrirse mediante a fórmula cooperativa, resultando o propio consumidor-usuario o protagonista das decisións, eleccións e seleccións en relación coa actividade de que se trate.

Igualmente, as cooperativas existentes na actualidade, resultan magníficas plataformas, dada a súa implantación e a súa posición en múltiples zonas xeográficas, para o desenvolvemento e posta en marcha de novos proxectos que atendan a diversas e novas necesidades de consumo ou de uso de determinados servizos por parte dos seus socios, familiares e, en xeral, do seu contorno. Son necesidades que se poderían atender desde a propia cooperativa como un servizo máis dela, o que carrega a necesidade de compatibilizar estes novos proxectos e servizos coa actividade cooperativizada ordinaria da sociedade, polo que habería que facilitar a superación dos obstáculos que se lles poidan presentar na súa posta en marcha.

### 9.C.3- Intercooperación co sector produtivo.

#### LIÑAS

- Fomento da intercooperación.
- Establecemento de circuitos propios de distribución.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.c, 1.4.a, 1.4.c, 1.5.b, 7.4.c



As posibilidades de colaboración entre os sectores cooperativos de produción ou oferta de servizos e as cooperativas de consumo permanece inédito, quizais polo escaso desenvolvemento deste último. Emporiso, no contorno actual, as posibilidades de intercooperación que ofrece a existencia dun sector produtor fortemente asentado no ámbito agrario e a crecente preocupación do consumidor pola trazabilidade dos produtos, pode xerar eidos para unha frutífera intercooperación, que achegue beneficios tanto ao produtor como ao consumidor final.

En termos xerais, debería fomentarse a intercooperación económica entre cooperativas de consumidores e outros tipos de cooperativas, ademais das agrarias, buscando o desenvolvemento de cooperativas de consumidores de servizos.

#### 9.C.3.a- Fomento da intercooperación.

Promovendo a intercooperación entre cooperativas de consumo e as cooperativas agrarias con sección de consumo, potenciando xornadas e foros de encontro a través das asociacións de cooperativas e os órganos nas cales estean representadas, facilitando a posibilidade de cooperar conxuntamente e formalizar os acordos comerciais que resulten do seu interese.

Facilitando a intercooperación entre cooperativas de consumo e o sector produtivo cooperativo en xeral, así como co de distribución, servizos, transportes, etc..., potenciando xornadas e foros de encontro que faciliten a formalización de convenios e acordos comerciais.

Asemade débese tamén potenciar e incentivar as relacións de intercooperación en aspectos relacionados co consumo responsable. Garantindo e comercializando produtos que cumpran cos

requisitos de responsabilidade e transparencia, e establecendo e publicitando boas prácticas de consumo xeral.

### 9.C.3.b- Establecemento de circuitos propios de distribución.

Potenciando a creación de centrais de compras e distribución ou potenciando as xa existentes, dirixidas tanto a cooperativas de consumo, como a cooperativas con sección de consumo. Fomentando a produción local cooperativa e circuitos curtos de distribución.

## 9.C.4- Inmersión en novas tecnoloxías e consumo a través da rede.



### LIÑAS

– Creación dunha área específica de consumo no “Portal Cooperativo”.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.c, 1.4.a, 1.4.c, 1.5.b, 7.4.c

Canto máis especializado e selectivo se torne o consumo e os servizos ofertados, maior será a operatividade da fórmula cooperativa para canalizalo e maior será a esixencia de contar con mecanismos que faciliten a posta en relación do consumidor cos produtos ofertados. Aspectos como o intercambio de información completa e veraz, a orientación do consumo, o áxil achegamento dos produtos e a propia realización de transaccións, teñen nas novas tecnoloxías e, especialmente, no comercio electrónico un fiel aliado, polo que para o futuro débese impulsar a súa plena utilización por parte das cooperativas e dos seus socios.

### 9.C.4.a- Creación dunha área específica de consumo no “Portal Cooperativo”.

Con contidos específicos de carácter divulgativo, de asesoramento e documentación, así como mediante a creación dunha páxina Web que dea a coñecer as cooperativas de consumo e con sección de consumo, informando sobre produtos, mercados, prezos, etc..., e facilitando o pedido electrónico.



## 9.C.5- Promoción do consumo cooperativo no ámbito rural.

### LIÑAS

- Fomento de programas divulgativos e formativos de consumo no ámbito rural.
- Apoio financeiro e técnico para os procesos de creación de cooperativas de consumidores e usuarios nas zonas rurais.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:

- 1.1.a, 1.1.b, 2.2.b, 3.1.d, 3.2.a, 3.2.c,



O apoio á realización da actividade de consumo nas cooperativas agrarias resulta necesario se temos en conta que prestan servizos nos lugares onde habitualmente non chega a distribución comercial.

Tendo en conta o fenómeno da desagrarrización e os abandonos da actividade, resulta recomendable evitar que se desperdicien os recursos xerados co esforzo colectivo. Débese procurar o aproveitamento e optimización das infraestruturas de base social enfocando a súa actividade cara á satisfacción das necesidades persoais dos seus socios, tanto no ámbito do consumo, como na prestación de servizos sociais, culturais e outros semellantes, a través do conseguinte cambio de clase.

### 9.C.5.a- Fomento de programas divulgativos e formativos de consumo no ámbito rural.

No ámbito rural detéctanse, ben pola poboación xa existente con anterioridade ou pola que se vai incorporando por proximidade a urbes de certa dimensión, necesidades de múltiples servizos relacionadas coa súa calidade de vida, intimamente relacionadas co consumo nas súas diversas variantes.

A fórmula cooperativa resulta idónea para satisfacer as necesidades de formación e divulgación nesta materia. Particularmente a utilización, entre outras, das cooperativas e outras plataformas xa existentes na zona (como as asociacións de mulleres rurais) facilitarían a implantación e a posta en marcha destes programas.

### **9.C.5.b- Apoio financeiro e técnico para os procesos de creación de cooperativas de consumidores e usuarios nas zonas rurais.**

Igualmente a utilización desta fórmula societaria pode resultar apropiada para satisfacer as necesidades de consumo, tanto xeneralista como singular, da poboación do medio rural. Así como para garantir unha atención adecuada de necesidades sociais variadas, como, entre outras, o transporte, o acceso a un ocio de calidade e ás diversas manifestacións de índole cultural.

# **10-Área de cooperativas de servizos sociais e integración social**

- 10.1- Establecemento de liñas de promoción e apoio específicas, que contemplan a divulgación e formación práctica vinculada a proxectos.
- 10.2- Implantación de modelos organizativos e de xestión vinculados á profesionalización, á calidade e á diversificación e ampliación da oferta de servizos.
- 10.3- Deseño de protocolos de actuación e modelos de referencia para a integración social.
- 10.4- Recoñecemento do labor social das cooperativas e concertación e coordinación coas administracións públicas e outras entidades para a prestación de servizos e desenvolvemento de programas de inserción.

## Área de cooperativas de servizos sociais e integración social.

OBXECTIVOS	LIÑAS
10.1- Establecemento de liñas de promoción e apoio específicas, que contemplan a divulgación e formación práctica vinculada a proxectos.	10.1.a- Promoción de cursos de especialización adaptados aos distintos niveis. 10.1.b- Programa de acompañamento de novos proxectos e apoio financeiro. 10.1.c- Impulso de actividades de prestación de servizos sociais a través da cooperativa, para os seus socios e terceiros.
10.2- Implantación de modelos organizativos e de xestión vinculados á profesionalización, á calidade e á diversificación e ampliación da oferta de servizos.	10.2.a- Validación de referentes, experiencias e implantación selectiva de modelos de servizos sociais. 10.2.b- Establecemento de alianzas e análise da demanda.
10.3- Deseño de protocolos de actuación e modelos de referencia para a integración social.	10.3.a- Programa piloto de integración social a través da fórmula cooperativa.
10.4- Recoñecemento do labor social das cooperativas e concertación e coordinación coas administracións públicas e outras entidades para a prestación de servizos e desenvolvemento de programas de inserción.	10.4.a- Establecemento de convenios marco para a prestación de servizos sociais, incentivados financeiramente. 10.4.b- Impulso á participación cooperativa nos programas de inserción social e a súa concertación. 10.4.c- Apoio especial para as cooperativas de carácter non lucrativo.

## Xustificación da área.

Na actualidade o desenvolvemento social demanda un número crecente de servizos sociais e a atención particular ao incremento da cohesión social. Neste ámbito as potencialidades das cooperativas de servizos sociais e de integración social, en estreita conexión coas diferentes administracións, e particularmente coa Administración local, poden xogar un importante papel.

O desenvolvemento recente de experiencias cooperativas no eido dos servizos sociais ofrece un camiño de articulación das iniciativas dos axentes e traballadores cualificados que desenvolven o seu labor nesta área, ao tempo que facilita a identificación da problemática concreta e dos modelos prácticos máis acaídos. Igualmente o desenvolvemento recente de cooperativas de integración social pode servir como referente no seu ámbito.

No ámbito da integración social e, entre outros aspectos, da confluencia dos diversos axentes participantes no proceso dentro dun mesmo marco relacional, a versatilidade do modelo que permite a dobre condición de traballador e usuario, e a participación dos protagonistas na toma de decisións e control do proxecto, avalan as potencialidades da cooperativa como ferramenta de inserción.

### 10.1- Establecemento de liñas de promoción e apoio específicas, que contemplan a divulgación e formación práctica vinculada a proxectos.

#### LIÑAS

- Promoción de cursos de especialización adaptados aos distintos niveis.
- Programa de acompañamento de novos proxectos e apoio financeiro.
- Impulso de actividades de prestación de servizos sociais a través da cooperativa, para os seus socios e terceiros.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 1.1.b, 2.2.b, 2.4.c, 3.1.b, 3.1.d, 4.3.a, 9.C.2.a



Resulta necesario un labor de divulgación e sensibilización das vantaxes da prestación de servizos sociais a través de cooperativas, que preste especial atención a todos os responsables da organización e desenvolvemento dos distintos programas asistenciais e, nomeadamente, aos traballadores sociais.

Cómpre deseñar estratexias de apoio e liñas de promoción específicas para a prestación de traballo asociado en cooperativas de servizos sociais, que contemplan a súa singularidade e a dimensión social da súa actividade. Na fase de xestión dos proxectos, débese promover a elaboración de diagnósticos sociais e de análises das condicións de viabilidade no mercado. Hase coidar especialmente a selección e formación das persoas que se incorporen ao proxecto.

O acompañamento mediante titorías, persoal de apoio, auditorías de xestión e outros mecanismos, amósase como unha clave para o éxito, dada a súa capacidade para incidir en aspectos substanciais como as técnicas de traballo en equipo, a mediación e resolución de conflitos, a promoción da creatividade e o fomento da cultura cooperativa. Particularmente nas cooperativas de integración social.

Cómpre, así mesmo, realizar a difusión das potencialidades destas últimas, como fórmula empresarial que propicia a incorporación ao mundo laboral de determinados colectivos denominados de difícil inserción. Debe estar dirixida en particular ás entidades e axentes promotores de procesos de inserción, e complementarse con formación especializada para as persoas que participen neles.

A elevada exposición ao risco que carrega o lanzamento e consolidación dos proxectos de integración social, obriga a establecer incentivos adicionais e canles de apoio económico ata a súa madurez empresarial. A especial conformación destas cooperativas, onde a actividade cooperativizada pode ir desde a prestación de traballo persoal ata a obtención de servizos terapéuticos, outórgalle unha función social que debe ser estimulada adecuadamente a través de mecanismos de carácter singular.

### **10.1.a- Promoción de cursos de especialización adaptados aos distintos niveis.**

A actividade de formación cooperativa de carácter xeral debe complementarse con accións de divulgación e formación especializada nestas áreas, enfocadas cara aos responsables técnicos e políticos que teñen ao seu cargo a planificación e seguimento de programas, así como á poboación en xeral.

Cómpre incidir singularmente nas organizacións que impulsan actividades de inserción social e laboral, así como na sensibilización do contorno familiar das persoas con dificultades de integración, mediante a elaboración de materiais, posta en contacto con experiencias exitosas e outras accións que permitan visualizar os beneficios do traballo cooperativo.

Debe potenciarse a formación en xestión especializada, dirixido a traballadores sociais e outros colectivos relacionados coa área, tales como axentes de desenvolvemento local, educadores sociais, pedagogos e psicólogos. De igual modo debe potenciarse a formación e mellora na prestación de servizos, dirixido ao propio persoal das cooperativas, socios e asalariados, así como a promotores de novos proxectos, facendo especial fincapé na formación continua, nos obradoiros de emprego e no Plan de Formación e Inserción Profesional.

#### **10.1.b- Programa de acompañamento de novos proxectos e apoio financeiro.**

Débense impulsar e apoiar financeiramente un programa de titorías e acompañamento específico para garantir a viabilidade societaria e laboral no inicio e no desenvolvemento dos proxectos cooperativos, tanto de novo cuño como de ampliación de actividades, así como promover a asistencia técnica especializada nesta área.

Este programa debe contar con incentivos singulares para facilitar a incorporación das persoas que pertencen a colectivos de difícil inserción.

#### **10.1.c- Impulso de actividades de prestación de servizos sociais a través da cooperativa, para os seus socios e terceiros.**

A cooperativa como entidade aglutinadora de persoas que procuran a satisfacción das súas necesidades, no ámbito persoal ou profesional, debe estender o seu campo de actuación cara á realización de actividades no eido dos servizos sociais, de xeito que se acomode á demanda dos seus propios socios, terceiros e o seu contorno social.

Neste senso débense impulsar a prestación destes servizos especializados, tanto directa como indirectamente, naquelas

cooperativas que pola súa dimensión ou características resulte viable.

## 10.2- Implantación de modelos organizativos e de xestión vinculados á profesionalización, á calidade e á diversificación e ampliación da oferta de servizos.



### LIÑAS

- Validación de referentes, experiencias e implantación selectiva de modelos de servizos sociais.
- Establecemento de alianzas e análise da demanda.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.2.a, 1.3.b, 1.4.c, 1.5.e, 2.3.a, 2.3.b, 2.4.c, 3.4.a, 3.4.d

As particularidades da prestación de servizos sociais a través do traballo asociado, aconsellan a implantación de modelos organizativos e de xestión capaces de canalizar as vantaxes derivadas da súa versatilidade e capacidade autoorganizativa, da súa vinculación co contorno local e do seu carácter participativo; para optimizar tanto o seu funcionamento, como a propia prestación do servizo á sociedade.

A definición destes modelos debe orientarse á profesionalización e á ampliación da oferta de servizos complementando aqueles de carácter básico establecidos con carácter xeral, como xeito de posicionarse nun mercado cada vez máis competitivo mediante a diferenciación e o establecemento de modelos de calidade propios. Cómpre, asemade, desenvolver modelos en materias de participación, delimitación de competencias e xerarquías na toma de decisións e de capacidade de resposta aos cambios.

Así mesmo e co obxecto de garantir a viabilidade futura da cooperativa, deben acometerse procesos de diversificación de actividades que minoren o risco de dependencia dunha determinada adxudicación ou contratación do servizo e deben potenciarse a creación de redes de apoio e a prestación de servizos de xeito mancomunado.

Neste contexto, adquiren singular importancia as achegas que poden realizar os profesionais especializados nesta área e significadamente os traballadores sociais.



### **10.2.a- Validación de referentes, experiencias e implantación selectiva de modelos de servizos sociais.**

A necesaria implantación de modelos organizativos debe partir dun profundo coñecemento e reflexión sobre as experiencias existentes, identificando aquelas prácticas que se teñen amosado como máis eficaces, para conformar modelos propios baseados en referentes tanxibles e nas achegas dos especialistas do sector.

Os modelos deben perseguir a consolidación de pactos organizativos sólidos, adecuados ás novas realidades sociais e de carácter integrador de xeito que permitan aunar a eficacia económica e o benestar social. Deben, así mesmo, incidir especialmente na mellora da oferta de servizos, que debe asentarse sobre a profesionalización da xestión e a diversificación e ampliación de actividades, incorporando aqueles medios persoais e materiais que resulten precisos para acadar un nivel óptimo de calidade.

A implantación destes modelos deberá realizarse selectiva e paulatinamente, a través de experiencias piloto que unha vez testadas e melloradas poidan estenderse ao conxunto. Deberase prestar especial atención ao deseño de ferramentas accesibles e ao desenvolvemento de mecanismos de autoavaliación, que incidan na mellora continua.

### **10.2.b- Establecemento de alianzas e análise da demanda.**

Co fin de xerar as condicións que viabilicen a implantación destes modelos e faciliten a incorporación dos medios necesarios, deben impulsarse prioritariamente as alianzas entre cooperativas para desenvolver as necesarias confianza mutuas dentro do movemento, que desemboquen en mecánicas de intercooperación, entre as que cómpre sinalar a prestación de servizos de xeito mancomunado.

Ao mesmo tempo débese fomentar a actividade prospectiva, mediante a realización de estudos de mercado, tanto no ámbito estritamente local coma noutros de carácter superior. Deste xeito achegaranse elementos necesarios para analizar as posibilidades de lanzamento de novos proxectos. Nesta análise

de viabilidade, empresarial e societaria, deben participar activamente o persoal e servizos especializados en cooperativismo e na propia área de actividade.

### 10.3- Deseño de protocolos de actuación e modelos de referencia para a integración social.



#### LIÑAS

– Programa piloto de integración social a través da fórmula cooperativa.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.a, 3.4.d, 4.3.a, 4.4.a, 4.4.b

Urxe a definición de protocolos de actuación e modelos organizativos, que favorezan proxectos de intervención e a implantación de experiencias de integración social a través de cooperativas. Por outra parte, as existentes deben continuar co seu esforzo para facilitar a formación dos socios cooperativistas, de sorte que se poida avanzar na súa implicación, sen exclusións, na planificación do proxecto común.

#### 10.3.a- Programa piloto de integración social a través da fórmula cooperativa.

Partindo das boas prácticas identificadas e das achegas do persoal especializado, formularanse protocolos de actuación que potencien a empregabilidade mediante a autonomía, a autoestima e a responsabilidade dos traballadores cooperativistas, e que desenvolvan as capacidades emprendedoras mediante o apoio profesional, o apoio no contorno social e o apoio financeiro. No mesmo sentido, e no camiño de achegar maiores estímulos económicos para o emprego, cómpre analizar a operativa da renda de integración social nos procesos de inserción laboral, dada a seguridade e estabilidade que achega á persoa e as resistencias que se derivan desta situación.

O carácter experimental do programa permitirá seleccionar os colectivos participantes, concellos, persoas e entidades colaboradoras, baixo o criterio de formar equipos e proxectos dinámicos, de xeito que se primen os aspectos cualitativos sobre os

simplemente cuantitativos. O enfoque debe resultar integrador e prestar atención a todos os aspectos do proxecto, singularmente a apertura de mercados e a concertación de operacións con institucións públicas e privadas.

Débese estimular especialmente a vocación social das cooperativas en funcionamento, mediante a integración nesta experiencia, ben como colaboradoras ou ben como ferramenta de inserción que integre na súa estrutura empresarial ás persoas e aos proxectos. Neste último caso, deberían establecerse compensacións para o maior esforzo económico e organizativo que implica.

#### **10.4- Recoñecemento do labor social das cooperativas e concertación e coordinación coas administracións públicas e outras entidades para a prestación de servizos e desenvolvemento de programas de inserción.**

##### **LIÑAS**

- Establecemento de convenios marco para a prestación de servizos sociais, incentivados financeiramente.
- Impulso á participación cooperativa nos programas de inserción social e a súa concertación.
- Apoio especial para as cooperativas de carácter non lucrativo.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.4.c, 4.2.c, 4.3.a, 4.3.b, 4.4.b, 5.2.a, 6.4.a



A concertación entre administracións que teñen ao seu cargo a prestación dos servizos sociais e as cooperativas pode xerar importantes vantaxes, dada a compatibilidade de obxectivos, a especial vocación social destas entidades e a súa flexibilidade organizativa que permite concordar importantes mecanismos de control, tanto no ámbito interno coma no externo.

Débese instar aos responsables dos programas de servizos sociais para que teñan en conta as diversas potencialidades do cooperativismo, as súas utilidades, o seu “valor engadido social”, así como a súa positiva influencia nas políticas de desenvolvemento e de emprego, á hora de planificar e xestionar as súas actuacións.

Na concertación de servizos no ámbito público deben considerarse os argumentos que defenden, no marco da igualdade de trato sempre esixible, o recoñecemento do valor adicional que engaden as cooperativas. A remoción de obstáculos que dificulten o acceso aos concursos públicos e o reforzamento da prioridade na adjudicación prevista legalmente, poden basearse na introdución de elementos e criterios de avaliación que reflectan singularmente os aspectos de carácter social, sen esquecer a versatilidade e capacidade autoorganizativa e de xestión.

No ámbito da integración social débese propiciar a utilización de fórmulas cooperativas para o desenvolvemento de programas de inserción, mediante a creación de mecanismos de colaboración e concertación entre as administracións ou entidades públicas e outros axentes colaboradores, cos destinatarios. Deste xeito poderán integrarse e participar activamente nunha mesma estrutura organizativa e funcional os membros dos colectivos beneficiarios e os propios responsables dos programas de inserción.

Nun nivel máis específico, a colaboración entre os distintos axentes promotores e as cooperativas agrarias pode achegar novos enfoques e incrementar as posibilidades de consolidación de proxectos de inserción no ámbito rural.

#### **10.4.a- Establecemento de convenios marco para a prestación de servizos sociais, incentivados financeiramente.**

Unha das modalidades destes convenios marco pode consistir en facilitar o acceso aos concursos públicos das cooperativas, incentivando financeiramente aos concellos e outras entidades que removan os obstáculos que impiden o seu pleno acceso e que contemplan, entre os criterios de concesión, a avaliación da capacidade de xestión e autoorganizativa, así como aspectos de carácter social a través da inclusión da “cláusula social”.

Outras modalidades poden xurdir de proxectos e propostas concretas presentadas polas cooperativas aos responsables da prestación dos servizos sociais, así como de convenios marco con pluralidade de participantes que permitan, entre outros aspectos, a captación de recursos dos fondos de carácter social de diversas entidades, así como liñas de financiamento espe-

cífico que teñan en conta as particularidades da contratación pública.

#### **10.4.b- Impulso á participación cooperativa nos programas de inserción social e a súa concertación.**

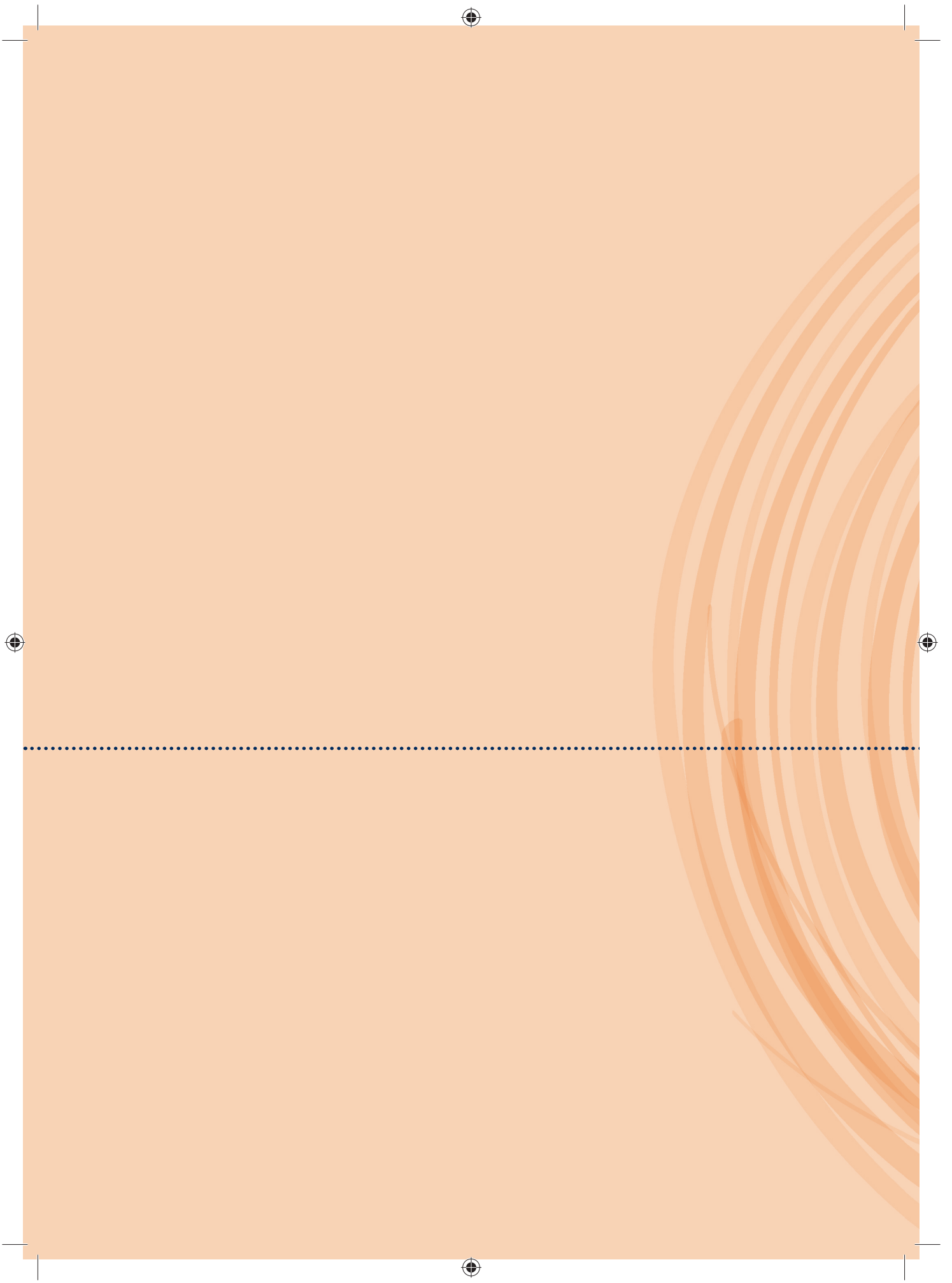
A problemática asociada ás persoas que forman parte de colectivos con especiais dificultades para a súa inserción social, a pluralidade de axentes, públicos e privados, que interveñen na procura de superar estas situacións, xunto coas características integradoras da fórmula cooperativa, aconsellan un impulso á participación destas entidades nos programas de inserción social.

Esta participación pode acadar unha dobre vertente, por unha banda implicando ás cooperativas no deseño e posta en marcha de programas e proxectos, e pola outra como ferramenta que integre as distintas potencialidades e sensibilidades, baixo unha mesma estrutura organizativa, para xestionar eficientemente os recursos dispoñibles.

Cómpre, en consecuencia, estimular a concertación por medio de incentivos de toda clase, especialmente os de carácter económico.

#### **10.4.c- Apoio especial para as cooperativas de carácter non lucrativo.**

Ao abeiro do previsto na Lei de cooperativas de Galicia, cómpre desenvolver un procedemento suficientemente áxil para a cualificación como entidades de carácter non lucrativo daquelas cooperativas que acrediten o cumprimento dos requisitos necesarios. En paralelo, débense arbitrar as medidas que incentiven especialmente as cooperativas así cualificadas, nomeadamente as de integración social



# 11- Área de cooperativas do mar

- 11.1- Análise específica das experiencias e potencialidades por subsectores.
- 11.2- Divulgación e formación específica.
- 11.3- Análise e concertación de modelos organizativos e de xestión.
- 11.4- Impulso de proxectos asociativos en réxime cooperativo.
- 11.5- Estímulo para a transformación de estruturas asociativas en cooperativas.
- 11.6- Garantía de orixe, seguridade alimentaria, *marca cooperativa*.
- 11.7- Intercooperación e integración das cooperativas do mar.

## Área de cooperativas do mar.

OBXECTIVOS	LIÑAS
11.1- Análise específica das experiencias e potencialidades por subsectores.	11.1.a- Realización dun estudo das cooperativas do mar. 11.1.b- Análise das potencialidades cooperativas por subsectores.
11.2- Divulgación e formación específica.	11.2.a- Deseño e introdución de módulos de formación cooperativa dentro do sistema de formación específico do mar. 11.2.b- Programa de divulgación e cursos de cooperativismo para mariscadores, mariñeiros e acuicultores.
11.3- Análise e concertación de modelos organizativos e de xestión.	11.3.a- Creación dun foro e organización de eventos para a análise e o fomento do cooperativismo no mar, para avanzar na concertación dos modelos. 11.3.b- Impulso da compatibilidade entre os aspectos xurídicos-administrativos (normativa) do sector pesqueiro e as cooperativas.
11.4- Impulso de proxectos asociativos en réxime cooperativo.	11.4.a- Axuda á creación de empresas cooperativas. 11.4.b- Apoio ás accións innovadoras e ao desenvolvemento de plans tecnolóxicos e ás iniciativas sectoriais que realicen as cooperativas. 11.4.c- Recoñecemento do sector cooperativo nas liñas de axuda de carácter xeral.
11.5- Estímulo para a transformación de estruturas asociativas en cooperativas.	11.5.a- Impulso dos proxectos cooperativos baseados nas estruturas asociativas. 11.5.b- Creación dunha rede titorial para a orientación e a formación dos proxectos cooperativos.
11.6- Garantía de orixe, seguridade alimentaria, <i>marca cooperativa</i> .	11.6.a- Axudas á creación de marcas e promoción do cooperativismo como instrumento para a comercialización marquista. 11.6.b- Creación dun "identificador" de produto cooperativo a nivel galego.
11.7- Intercooperación e integración das cooperativas do mar.	11.7.a- Axudas á creación de asociacións de cooperativas do mar. Realización de encontros para analizar e divulgar as posibilidades de intercooperación.



## Xustificación da área.

A pesar da representatividade e importancia dalgunhas das cooperativas do mar, o cooperativismo apenas está presente no sector pesqueiro, aínda que as cooperativas existentes teñen un nivel de relevancia social e económica maior do que podía esperarse en relación ao seu número.

Quizais por esta escasa presenza as cooperativas do mar son grandes descoñecidas, tanto no seu papel de vertebración organizativa, como no de organización da produción e da actividade económica. Non existen no sector pesqueiro obstáculos estruturais que poidan impedir o desenvolvemento de cooperativas, máis ben existe un posicionamento de rexeitamento a elas baseado en tópicos e ideas preconcebidas e intencionalidades supostas.

Existe un importante potencial para o desenvolvemento cooperativo na pesca artesanal, no marisqueo, nalgunhas áreas da acuicultura e nos servizos ás actividades pesqueiras.

### 11.1- Análise específica das experiencias e potencialidades por subsectores.

#### LIÑAS

- Realización dun estudo das cooperativas do mar.
- Análise das potencialidades cooperativas por subsectores.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.3.a, 3.4.a



Débense realizar estudos específicos sobre o cooperativismo no sector pesqueiro, para situar na súa xusta medida a contribución realizada por este nos casos de éxito e coñecer as causas do fracaso das moitas cooperativas frustradas. Deste xeito posibilitaríase o aproveitamento da súa experiencia.

#### 11.1.a- Realización dun estudo das cooperativas do mar.

O descoñecemento xeral sobre o cooperativismo no mar dá pé a aproximacións desde o tópico ou o prexuízo, con continuas referencias a experiencias cooperativas negativas. Son valoracións non apoiadas por traballos documentados que, dende o rigor analítico, acheguen suficientes coñecementos e elementos

de xuízo, sen que a experiencia acumulada poida servir para afianzar e potenciar a presenza das cooperativas no sector do mar en xeral.

Realizar un estudo do cooperativismo no mar, tanto no que se refire ás experiencias positivas, non por reducidas menos importantes, de cooperativas que lograron afianzarse e ser referentes na súa área, como algunhas das experiencias fracasadas, para determinar as causas e motivos de tales fracasos, é un elemento que vai achegar información e argumentos para poder fomentar a presenza cooperativa no mar. Ofrecendo referentes para a consolidación de experiencias a partir dos éxitos e as melloras conseguidas, e servindo de guía para evitar e corrixir as deficiencias constatadas.

### **11.1.b- Análise das potencialidades cooperativas por subsectores.**

O sector do mar está formado por un conxunto de subsectores diversos na súa composición social, na súa actividade económica (dende actividades produtivas puras á prestación de servizos), e nas fórmulas xurídicas de organización (desde persoas físicas que actúan como autónomos a persoas xurídicas, asociacións profesionais e outras). O achegamento do cooperativismo ao sector debe adecuarse ás situacións específicas derivadas desta diversidade.

Dispoñer dun mapa de potencialidades e obstáculos de cada subsector que conforman o sector do mar en Galicia, é unha ferramenta esencial para a cometer un programa de fomento do cooperativismo. As posibilidades de axeitar a cada subsector as accións que se emprendan, priorizar as actuacións entre subsectores e aproveitar as sinerxías entre as actuacións e subsectores, van permitir unha maior eficacia e eficiencia das actuacións.

## 11.2- Divulgación e formación específica.

### LIÑAS

- Deseño e introdución de módulos de formación cooperativa dentro do sistema de formación específico do mar.
- Programa de divulgación e cursos de cooperativismo para mariscadores, mariñeiros e acuicultores.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.1.b, 3.1.d, 3.1.f, 3.2.a, 3.2.c, 3.3.a, 3.3.b



Igualmente é preciso establecer plans de información e formación en materia cooperativa destinados a todos os axentes intervinientes no proceso de creación dunha cooperativa, desde persoal da administración pesqueira e de entidades do sector ata os mariñeiros.

A existencia dun ámbito formativo específico para as actividades profesionais relacionadas co mar, aconsella reflexionar sobre das posibilidades de axustamento da formación cooperativa ao sistema, adaptando esta ás peculiares características do mundo do mar, de xeito que oferte novas expectativas de futuro profesional e posibilite o tránsito entre a actividade formativa e a produtiva.

### 11.2.a- Deseño e introdución de módulos de formación cooperativa dentro do sistema de formación específico do mar.

A formación profesional específica do sector mar só inclúe a fórmula cooperativa como unha máis dentro da área de formación para a orientación laboral. Potenciar os coñecementos da fórmula cooperativa é necesario para facer do cooperativismo unha alternativa visible entre os cadros intermedios do sector. A introdución nesta área de coñecemento dun módulo específico sobre cooperativismo, é un paso sinxelo para lograr esta formación e visibilidade.

A falta dunha presenza singularizada da formación sobre cooperativismo nos programas da formación profesional sobre o sector mar, fai que a fórmula cooperativa non sexa considerada como unha posible alternativa para a constitución de empresas

no mar. Levar a fórmula cooperativa a un módulo formativo específico, supón non só dala a coñecer, senón revalorizala como alternativa, diante dos cadros intermedios do sector.

### **11.2.b- Programa de divulgación e cursos de cooperativismo para mariscadores, mariñeiros e acuicultores.**

O primeiro paso para facilitar a creación dunha cooperativa é o coñecemento de que é e como funciona, máis entre colectivos onde están asentados certos prexuízos sobre elas.

A divulgación e a formación debe permitir comparar a fórmula con outras alternativas e valorar as súas vantaxes e inconvenientes. En suma, avaliar a súa achega para a solución dos problemas deses grupos.

## **11.3- Análise e concertación de modelos organizativos e de xestión.**



### **LIÑAS**

- Creación dun foro e organización de eventos para a análise e o fomento do cooperativismo no mar, para avanzar na concertación dos modelos.
- Impulso da compatibilidade entre os aspectos xurídicos-administrativos (normativa) do sector pesqueiro e as cooperativas.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 2.3a, 2.3b, 3.2.d, 3.4.a, 3.4.d, 6.3.e, 6.4.a

A situación actual require dunha análise da realidade do sector e das distintas posibilidades organizativas e a súa posta en común con todas as entidades e organizacións sectoriais. Os fins son concertar modelos integradores para a eficaz xestión cooperativa dos recursos públicos e privados e definir modelos de integración e/ou colaboración entre cooperativas para o desenvolvemento sectorial e a integración no mercado.

### **11.3.a- Creación dun foro e organización de eventos para a análise e o fomento do cooperativismo no mar, para avanzar na concertación dos modelos.**

O coñecemento da fórmula cooperativa depende en gran medida da súa presenza social no sector. Levar a fórmula cooperativa a unha presenza maior no debate social sobre os temas pesqueiros, é necesario para facela presente.

A análise cunha visión cooperativa dos problemas do sector pesqueiro, e as alternativas que a fórmula cooperativa pode ofrecer, non só son enriquecedores do conxunto social pola novidade que poidan achegar, senón que fan presente o mundo cooperativo neste. Por outra parte, a presenza nestes eventos reforza o sector cooperativo existente, tanto por ter ámbitos de debate e posta en común de problemas e solucións, como pola posibilidade de conformar propostas conxuntas.

### **11.3.b- Impulso da compatibilidade entre os aspectos xurídicos-administrativos (normativa) do sector pesqueiro e as cooperativas.**

O sector pesqueiro é un sector moi regulamentado no seu funcionamento, tanto no que atinxe ao acceso á actividade como o seu desenvolvemento diario. Esta regulamentación establece marcos normativos de desenvolvemento das actividades con necesidade de licenzas e títulos habilitantes para o seu exercicio, limitacións para a súa transmisión, e outras condicións que, en principio, poden parecer contrarias aos principios da fórmula cooperativa.

Este conxunto normativo é só en aparencia desincentivador da fórmula cooperativa, en tanto que, en realidade, a propia norma considera a fórmula cooperativa como unha fórmula axeitada e preferente para moitas actividades. A ampla e extensa normativa tanto do sector pesqueiro como das cooperativas e a súa especificidade, fai que haxa un amplo descoñecemento do engarce das dúas normas e dos campos de actuación que permite. É necesario, xa que logo, poñelo en claro e definilo para eliminar as posibles barreiras que dificultan o desenvolvemento cooperativo e para que, en definitiva, a fórmula cooperativa poida transformarse nunha realidade no sector pesqueiro.

Isto permitirá definir modelos posibles de concertación das fórmulas cooperativas coas necesidades e posibilidades do

sector pesqueiro, unha ferramenta que posibilitará o impulso cooperativo no sector.

## 11.4- Impulso de proxectos asociativos en réxime cooperativo.



### LIÑAS

- Axuda á creación de empresas cooperativas.
- Apoio ás accións innovadoras e ao desenvolvemento de plans tecnolóxicos e ás iniciativas sectoriais que realicen as cooperativas.
- Recoñecemento do sector cooperativo nas liñas de axuda de carácter xeral.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 2.2.b, 1.3.a, 1.5.a, 1.5.b, 6.2.c

As cooperativas, tanto nas clases específicas do mar (do mar e de explotación acuícola) como noutras clases como as de traballo asociado, son unha ferramenta axeitada para afrontar moitos dos desafíos que o sector pesqueiro (sobre todo o artesanal) ten de cara ao futuro.

Poden incidir positivamente na profesionalización da actividade, nos procesos de comercialización e de industrialización e na integración e diversificación das actividades dos socios.

A presenza de cooperativas no sector pesqueiro artesanal pode ser un elemento dinamizador esencial para a estabilidade da pesca e das comunidades pesqueiras, ao introduciren pautas de explotación sustentable co que se xera valor engadido e frea o abandono da actividade pesqueira.

Cómpre, xa que logo, establecer liñas de fomento do cooperativismo no mar, con carácter singularizado e baseadas nas potencialidades existentes, facilitando administrativamente os trámites necesarios para a súa constitución, por todas as administracións implicadas. Cómpre asemade promover a introdución de melloras nas cooperativas existentes.

### 11.4.a- Axuda á creación de empresas cooperativas.

As características específicas do sector mar e das cooperativas que se encadran neste sector fan necesaria a creación de

liñas de apoio á creación destas empresas encadrándose na PCP europea.

É necesario facilitar e impulsar un sistema de financiamento específico, que constituirá un dos piares para a creación de empresas cooperativas, encadrado na PCP e aproveitando os recursos financeiros que o IFOP pode achegar para a creación de empresas.

#### **11.4.b- Apoio ás accións innovadoras e ao desenvolvemento de plans tecnolóxicos e ás iniciativas sectoriais que realicen as cooperativas.**

En moitos casos a creación e/ou consolidación dunha cooperativa é froito do desenvolvemento dunha idea innovadora, tanto na produción como na xestión, polo que a potenciación da innovación e o desenvolvemento é unha prioridade non só polo que supón de investimento de futuro, senón de apoio á fórmula cooperativa.

Nun contorno de cambio é necesario apoiar a modernización e as novas ideas para impulsar o sector cooperativo da pesca, xa que da capacidade de levar a cabo a innovación vai depender o seu éxito e será este proceso o que poida consolidar e fomentar a súa presenza.

#### **11.4.c- Recoñecemento do sector cooperativo nas liñas de axuda de carácter xeral.**

A pequena presenza do sector cooperativo no sistema produtivo pesqueiro en Galicia fai que as cooperativas non se vexan como unha empresa con capacidade e potencial para o desenvolvemento de proxectos de investimento en igualdade de condicións coas outras empresas.

Inverter esta situación demanda contemplar de maneira expresa as cooperativas como posibles beneficiarias nas convocatorias de axudas da administración, mesmo introducindo criterios de priorización ao seu favor na súa concesión que, sen detrimento da igualdade de oportunidades, recoñezan o seu carácter social e participativo e o seu valor engadido como promotoras do desenvolvemento económico-social.

Adicionalmente facer visible a fórmula cooperativa, ao figurar de maneira específica como posible beneficiario nas liñas de

axuda, implica lanzar unha mensaxe de aceptación da fórmula como unha alternativa posible.

## 11.5- Estímulo para a transformación de estruturas asociativas en cooperativas.



### LIÑAS

- Impulso dos proxectos cooperativos baseados nas estruturas asociativas.
- Creación dunha rede titorial para a orientación e a formación dos proxectos cooperativos.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.b, 2.2.b, 3.1.d, 3.2.a, 3.2.d, 4.2.b, 6.4.a

A existencia de entidades de carácter asociativo representativo, constituídas como asociacións profesionais, que realizan na práctica actividades comerciais participando regularmente no mercado, xera unha falta de adecuación da forma xurídica a realidade práctica do seu funcionamento que, ademais da inseguridade xurídica, pode causar múltiples disfuncións e limitar o propio desenvolvemento empresarial.

Tendo en conta que a praxe destas entidades se asemella extraordinariamente á filosofía e funcionamento cooperativo, cómpre estimular a súa transformación para posibilitar, coa ferramenta axeitada, a mellora estrutural do sector.

### 11.5.a- Impulso dos proxectos cooperativos baseados nas estruturas asociativas.

A existencia no sector pesqueiro de importantes colectivos organizados a través de agrupacións sectoriais nas confrarías de mariñeiros e asociacións profesionais, que contan cunha estrutura de funcionamento case cooperativa, fai posible que moitos destes colectivos poidan utilizar a fórmula cooperativa cando asuman novos retos de integración de actividades, que demandan unha fórmula empresarial para a súa xestión. A posta en marcha destes proxectos debe apoiarse para acadar non só os obxectivos económicos marcados senón para manter o seu carácter social que outras fórmulas non permitirían.

A utilización do cooperativismo, como unha saída natural nestas situacións, debe ser potenciada mediante axudas á reali-



zación destes proxectos. Particularmente debe promoverse a realización de programas piloto de utilización da fórmula cooperativa por parte das estruturas asociativas.

### **11.5.b- Creación dunha rede tutorial para a orientación e a formación dos proxectos cooperativos.**

As características e tradicións organizativas de amplos colectivos do sector mar/pesca fan que sexa moi difícil consolidar os cambios en calquera dos aspectos da actividade. A promoción do cambio debe acompañarse de redes de apoio mediante axudas e persoas que tendo a confianza do colectivo, poidan informalo e acompañalo neste proceso e facilitarlles os medios necesarios para a súa consolidación.

As necesidades de apoio ás cooperativas non se limitan á dotación de medios económicos senón que se estenden á información, formación, elaboración de proxectos, á súa avaliación, apoio á súa tramitación, e á posibilidade de incorporar persoal técnico tanto nas áreas xerenciais e de xestión, como nas produtivas.

A posibilidade de realizar todos estes apoios de xeito concertado a través dunha rede tutorial favorece a súa eficacia e permite o transvase de experiencias para o fomento cooperativo. O persoal da rede debe colaborar na contratación por parte das cooperativas do persoal preciso para o seu desenvolvemento (técnico, produtivo e xerencial).

## 11.6- Garantía de orixe, seguridade alimentaria, marca cooperativa.



### LIÑAS

- Axudas á creación de marcas e promoción do cooperativismo como instrumento para a comercialización marquista.
- Creación dun “identificador” de produto cooperativo a nivel galego.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:

- 1.2.a, 1.2.b, 1.3.c, 7.3.a, 7.3.b,

Os sectores vinculados coa subministración de alimentos comparten, cada día máis, a necesidade de asegurar a calidade dos produtos ofertados ao consumidor, tanto desde o punto de vista das súas calidades organolépticas, como no referente á garantía da súa orixe e seguridade alimentaria.

A cooperativa pode contribuír decisivamente á implantación de políticas de calidade e ao incremento de maior valor engadido, ao potenciar estratexias de diferenciación e trazabilidade dos produtos, nas que a *marca cooperativa* pode incidir positivamente.

### 11.6.a- Axudas á creación de marcas e promoción do cooperativismo como instrumento para a comercialización marquista.

A comercialización dos produtos pesqueiros é unha comercialización tradicional, onde agás os cambios promovidos pola normativa de etiquetaxe, nada ten cambiado desde hai anos. O produto preséntase ao consumidor para a súa venda sen que este dispoña de información sobre a súa calidade e trazabilidade. A dificultade de identificar o produto nesas condicións, e a presenza de produtos de múltiples orixes, converten o prezo e a recomendación do vendedor no principal criterio de compra, o que fai que os produtos da pesca artesanal galega perdan competitividade fronte aos foráneos.

Evitar este problema significa identificar o produto, polo que a marca comercial, como identificadora de orixe do produto e como garantía de calidade, convértese nun instrumento para dar a coñecer produtos do mar de Galicia fronte a produtos doutros

países e facilita que se arraigue a comercialización e a valoración dos produtos propios.

As cooperativas, como xa teñen acreditado noutros sectores, son un instrumento esencial para gañar posicións no mercado e facerse un oco na comercialización dos produtos do mar. Tamén para implementar o deseño de marcas para os produtos pesqueiros, para permitir a comercialización marquista e, en definitiva para ofrecer un produto con garantía de orixe e de calidade.

### **11.6.b- Creación dun "identificador" de produto cooperativo a nivel galego.**

A credibilidade das cooperativas na oferta de produtos de calidade debe reforzarse coa inclusión dun identificador do produto cooperativo, que permita recoñecer os produtos desta orixe. Este identificador debe formar parte, de ser posible, de identificadores xa existentes de maneira que non se cree confusión no consumidor cun novo identificador e se aproveite a sinerxía cos xa existentes. Neste sentido o identificador debería crearse dentro de Galicia Calidade.

A identificación de produto cooperativo para un desta procedencia, reforzaría a imaxe de marca do propio produto, permitiría reforzar a imaxe cooperativa en xeral e sería un incentivo ademais para a creación de cooperativas no sector comercializador do mar.

Nesta liña procede o desenvolvemento de novos sistemas e argumentos de comunicación ligados co concepto de "Alimento Cooperativo" ou "Alimento producido e comercializado por cooperativa".

## 11.7- Intercooperación e integración das cooperativas do mar.



### LIÑAS

- Axudas á creación de asociacións de cooperativas do mar. Realización de encontros para analizar e divulgar as posibilidades de intercooperación.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
  - 6.3.a, 3.2.d

A pesar do reducido número de cooperativas do sector do mar, é necesario impulsar a colaboración entre estas nos distintos ámbitos comúns e promover a creación da súa unión.

### 11.7.a- Axudas á creación de asociacións de cooperativas do mar. Realización de encontros para analizar e divulgar as posibilidades de intercooperación.

A asociación das cooperativas existentes no sector mar é unha necesidade non só para tratar os problemas específicos desta clase, senón para conformar unha única voz á hora de efectuar propostas e de actuar como interlocutora da administración (tanto pesqueira como de economía social). Adicionalmente, fronte á dispersión e debilidade do panorama cooperativo no sector do mar, a unión de cooperativas baixo unha fórmula común reforzaría a súa presenza na sociedade e facilitaría o seu desenvolvemento.

A intercooperación é un proceso que necesita do compromiso, do diálogo e da participación, polo que parece necesario promover a celebración de reunións e sesións de traballo entre as cooperativas do sector mar para explorar as posibilidades de cooperación e apoiar e reforzar este proceso.

É necesario difundir as ideas e posibilidades de intercooperación entre os membros das cooperativas existentes para coñecer as posibilidades, tanto a nivel económico como societario, e as vantaxes e problemas deste proceso para o desenvolvemento do cooperativismo no sector.

## **12- Área de monte e cooperativas**

- 12.1- Elaboración, divulgación e implantación de modelos cooperativos para a produción madeireira sostible en montes de particulares.
- 12.2- Fomento e implantación das cooperativas na comercialización da madeira.
- 12.3- Impulso dunha maior presenza das cooperativas na xestión sostible do monte.
- 12.4- Promoción e divulgación das potencialidades das cooperativas na explotación de produtos non madeireiros e nos usos alternativos.
- 12.5- Artellamento dunha maior colaboración das comunidades de montes e as cooperativas.

## Área de monte e cooperativas.

OBXECTIVOS	LIÑAS
12.1- Elaboración, divulgación e implantación de modelos cooperativos para a produción madeireira sostible en montes de particulares.	12.1.a- Elaboración de modelos cooperativos e/ou organizativos adaptados ás características da xestión forestal sostible de propietarios individuais. 12.1.b- Fomento das agrupacións de propietarios como base da concentración parcelaria forestal. 12.1.c- Priorización da fórmula cooperativa no outorgamento de axudas públicas relacionadas coa produción forestal. 12.1.d- Realización dun programa de divulgación e formación sobre experiencias implantadas noutros países.
12.2- Fomento e implantación das cooperativas na comercialización da madeira.	12.2.a- Creación e apoio dun grupo de promotores para a organización e dinamización da cooperativa de comercialización da madeira. 12.2.b- Asesoramento e apoio na elaboración de regulamentos de comercialización da madeira dos socios da cooperativa.
12.3- Impulso dunha maior presenza das cooperativas na xestión sostible do monte.	12.3.a- Impulso económico ao fomento e promoción das cooperativas, coa finalidade de fortalecelas empresarialmente. 12.3.b- Impulso e adaptación da formación ás novas formas de organización do traballo e da produción forestal.
12.4- Promoción e divulgación das potencialidades das cooperativas na explotación de produtos non madeireiros e nos usos alternativos.	12.4.a- Creación dun grupo de traballo para relanzar as producións non madeireiras do monte. 12.4.b- Inclusión, fomento e potenciación dos usos alternativos do monte dentro dos plans de xestións forestal sostible.
12.5- Artellamento dunha maior colaboración das comunidades de montes e as cooperativas.	12.5.a- Análise das potencialidades e sinerxías entre as comunidades de montes veciñais en man común e as cooperativas en xeral. 12.5.b- Fomento da constitución de cooperativas no contorno das comunidades de montes veciñais en man común.

## Xustificación da área.

Para abordar o desenvolvemento forestal mediante a iniciativa privada é básico consolidar sociedades que posibiliten a relación dun gran número de propietarios coas técnicas silvícolas modernas na procura do maior beneficio económico. As cooperativas semellan ser as figuras xurídicas que reúnen as mellores condicións para abordar este reto de compaxinar o carácter persoal da propiedade, as técnicas modernas de silvicultura baixo unha xestión económica eficaz e profesional.

Existen na actualidade varias posibilidades e diversidade de fórmulas de cooperativas que poden e deben ter incidencia na xeración de riqueza no monte galego. As máis salientables son as cooperativas de explotación comunitaria da terra, as cooperativas de utilización de maquinaria en común, as cooperativas de traballo asociado, as cooperativas agrarias adaptadas á actividade forestal, e outras.

### 12.1- Elaboración, divulgación e implantación de modelos cooperativos para a produción madeireira sostible en montes de particulares.

#### LIÑAS

- Elaboración de modelos cooperativos e/ou organizativos adaptados ás características da xestión forestal sostible de propietarios individuais.
- Fomento das agrupacións de propietarios como base da concentración parcelaria forestal.
- Priorización da fórmula cooperativa no outorgamento de axudas públicas relacionadas coa produción forestal.
- Realización dun programa de divulgación e formación sobre experiencias implantadas noutros países.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a,1.3.a,2.2.b, 3.1.b, 3.1.d, 3.2.a, 3.2.c, 3.2.d, 3.4.a, 3.4.b



En Galicia existen montes de propiedade privada individual de moi pequena superficie, o que dificulta a súa viabilidade socioeconómica.

Un dos principais obstáculos para alcanzar esta viabilidade é o excesivo fraccionamento da propiedade distribuída entre

400.000 e 500.000 propietarios. A actividade forestal, como calquera outra actividade económica, require, para a súa viabilidade económica, unha dimensión axeitada da propiedade, ou unha posta en común consensuada da xestión do territorio que faga posible o beneficio socioeconómico.

A necesidade de acadar dimensións axeitadas nas pequenas propiedades privadas forestais individuais que permitan unha xestión ordenada abórdouse de forma parcial, ata o de agora, a través da concentración parcelaria.

O proceso de concentración ou reorganización da propiedade fórmase, en todo caso, como un paso intermedio que necesita dunha figura xurídica adaptada á realidade social, económica e produtiva que permita a agrupación dos propietarios forestais particulares. Compártese entre todos os asistentes que a fórmula da cooperativa, sexa cal sexa, podería ser un bo instrumento para esta agrupación que sempre tería como obxectivo acadar unha xestión forestal sostible.

Na elaboración dun modelo cooperativo adaptado á produción forestal sostible débéranse ter en conta multitude de especificidades e características, entre as que se destacan as seguintes:

Se a propiedade está concentrada ou sen concentrar e se, en todo caso, é necesario iniciar un procedemento para a súa reorganización; con infraestruturas ou sen elas.

Se corresponde ás comarcas interiores de Galicia e apartadas dos núcleos urbanos (con máis graves problemas de propietarios ausentes, en despoboamento, baixa presión urbanística, abandono,...), ou ás comarcas do litoral ou preto de núcleos urbanos (propietarios presentes, aumento da poboación, presión urbanística, interese produtivo,...).

Se o monte está capitalizado (con fluxos positivos ou negativos) ou non, tendo sempre en conta as peculiaridades deste sector produtivo, fundamentalmente: a duración da torna de corta e a irregularidade das rendas.

A modernización, a ordenación e a posta en produción do monte galego require dunha intervención conxunta de entidades públicas e privadas, onde a figura cooperativa ten cabida como aglutinadora dos intereses socioeconómicos sobre os predios de moitos propietarios, de maneira que se necesita do apoio



das asociacións forestais e demais entidades para poder desenvolver axeitadamente a súa función.

O abandono no que poden caer moitos dos montes galegos privados altamente parcelados e de carácter minifundista, xunto coa perda de referencia dos propietarios sobre a delimitación e localización exacta dos seus predios supón un elevado risco que os propietarios e as administracións deben afrontar mediante actuacións concertadas de ordenación baixo o criterio de actuacións colectivas.

As asociacións forestais, as administracións e os demais operadores do sector deben ser os principais impulsores da acción colectiva nos montes de particulares a través das cooperativas. Para isto, o esforzo inicial de promoción debe basearse na determinación e de modelos cooperativos de organización e de xestión forestal, así como no estudo de regulamentos específicos, ata incluso a creación se é necesario dunha clase específica de cooperativas de monte, de xeito que se recollan e adapten todos os intereses e características dos propietarios forestais.

É necesario, en todo caso, realizar un esforzo de divulgación da figura da cooperativa entre todos os actores implicados, como un instrumento válido para abordar, no sector forestal, os problemas expostos.

### **12.1.a- Elaboración de modelos cooperativos e/ou organizativos adaptados ás características da xestión forestal sostible de propietarios individuais.**

Mediante a creación dun grupo de traballo multidisciplinar integrado por expertos da Consellería de Medio Ambiente, conxuntamente con outros especialistas en aspectos cooperativos, en técnicas de silvicultura, e en socioloxía rural, para a elaboración de propostas.

Débese desenvolver tamén un programa de colaboración entre as administracións e coas asociacións, comunidades de montes e cooperativas interesadas que estean dispostas a testar e poñer en marcha experiencias piloto cos modelos propostos. O programa deberá contemplar a implementación de modelos –prestarase especial atención aos montes de varas na posta en marcha de cooperativas de produción forestal– e unha avaliación das causas de éxito ou fracaso de cada modelo.

Asinaranse programas de colaboración en caso de éxitos na implantación, incentivando a súa divulgación.

### **12.1.b- Fomento das agrupacións de propietarios como base da concentración parcelaria forestal.**

É básico que as medidas e as axudas das administracións públicas prioricen a estruturación territorial no eido forestal orientada cara ao aproveitamento que xere actividade económica, xa que de nada serve dispoñer de grandes propiedades ou propiedades homoxéneas se non son explotadas de xeito rendible.

Previa consulta a interesados e coñecedores sobre a concentración parcelaria forestal dende a xestión sostible da masa forestal e sobre as agrupacións de propietarios e o seu sistema de organización, a administración poñerá en marcha os mecanismos de modificación de normas que prioricen as axudas que cumpran estas condicións. Con posterioridade acometerase unha ampla difusión entre os propietarios forestais de tipo individual, dos criterios que se van aplicar na priorización, tanto para a realización da concentración parcelaria forestal como para o acceso ás axudas forestais e medioambientais.

### **12.1.c- Priorización da fórmula cooperativa no outorgamento de axudas públicas relacionadas coa produción forestal.**

Esta priorización implicará que os procesos de agrupación da produción forestal de tipo permanente baixo a fórmula cooperativa perciban unha porcentaxe significativamente maior de axuda ca as actualmente estipuladas sempre que se asocien os propietarios individuais para a xestión sostible de masas forestais. Estas axudas deben ser complementadas por outras de tipo formativo e para a promoción das cooperativas.

### **12.1.d- Realización dun programa de divulgación e formación sobre experiencias implantadas noutros países.**

Este programa de divulgación e formación contemplará a elaboración de documentación sobre os logros da agrupación forestal de pequenos propietarios e viaxes de visitas e estudo

a cooperativas constituídas xa funcionando para aqueles colectivos especialmente interesados en poñer en marcha experiencias semellantes.

Como elemento complementario ao programa de divulgación ofrecerase a todos os interesados a posibilidade de poñer en marcha cursos formativos relacionados coa organización e sistema de funcionamento da cooperativa forestal conforme os obxectivos establecidos.

## 12.2- Fomento e implantación das cooperativas na comercialización da madeira.

### LIÑAS

- Creación e apoio dun grupo de promotores para a organización e dinamización da cooperativa de comercialización da madeira.
- Asesoramento e apoio na elaboración de regulamentos de comercialización da madeira dos socios da cooperativa.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 1.3.c, 2.2.b, 2.3.a, 2.3.b, 3.2.a, 3.2.c, 3.4.a



A comercialización da madeira de xeito transparente e poñendo en valor todas as características das madeiras é unha acción básica para impulsar nos propietarios un maior interese pola produción forestal. Neste senso, as cooperativas de taxación e comercialización da madeira funcionarán na medida en que dende os propietarios ata o sector industrial se poñan de acordo na clasificación e tipificación da madeira. Non parece necesario un modelo cooperativo específico, como no caso anterior, e ben poderían ser a tipoloxía da clase de cooperativa agraria, con regulamentos de réxime interno específicos a fórmula para promover e fomentar no sector.

O deseño e execución de plans de explotación forestal, a implantación de sistemas de certificación da calidade, a orientación das producións ao mercado e a racionalización dos criterios de valoración, son algúns dos requirimentos que aconsellan a cobertura integral das necesidades dos propietarios forestais baixo a fórmula cooperativa.

### **12.2.a- Creación e apoio dun grupo de promotores para a organización e dinamización da cooperativa de comercialización da madeira.**

Deberá contar coa integración de colectivos diversos (proprietarios forestais interesados, asociacións forestais, cooperativas agrarias, comunidades de montes veciñais en man común,...), e con apoios ao seu labor xestor.

Para o desenvolvemento do seu labor xuntará toda a información dispoñible sobre as demandas dos clientes ou consumidores da madeira, coa finalidade de guiar os promotores e produtores por ese camiño. E fixará os diferentes modelos organizativos para a comercialización da madeira, encamiñándose cara á posta en marcha da iniciativa.

### **12.2.b- Asesoramento e apoio na elaboración de regulamentos de comercialización da madeira dos socios da cooperativa.**

A súa redacción polo grupo promotor primará a concepción da cooperativa como ferramenta ao servizo dunha explotación racional e integral do monte dos socios, xestionada polos propios interesados. Igualmente debe atenderse á xeración de confianza, seguridade de venda e facilidade de contratación.

Comprenderán normas que regulen a comercialización de xeito transparente, con trato equilibrado entre vendedor e comprador, entre produtor e industrial, para cooperativas que fosen capaces de aglutinar, de xeito legalmente comprometido, masas de produción forestal que acaden dimensións axeitadas de subministración regular en tipos, calidades e prazos, á industria.

Mesmo pode contemplar a posibilidade de chegar a acordos de distintas formas de compra-venda, introducindo modalidades como arrendamento de voos e outras que levarían aparelado motivacións de ánimo aos propietarios para a ordenación e roza do monte durante o período produtivo e na pos-venda, plantacións de zonas abandonadas, colaboración contra incendios, etc.. Nesta liña de traballo xogan un papel importante os seguros agrarios, os seguros contra lumes, e outras medidas ou contratos externos que poden clarear e facer máis transparente as rendas neste sector.

## 12.3- Impulso dunha maior presenza das cooperativas na xestión sostible do monte.

### LIÑAS

- Impulso económico ao fomento e promoción das cooperativas, coa finalidade de fortalecelas empresarialmente.
- Impulso e adaptación da formación ás novas formas de organización do traballo e da produción forestal.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 3.1.b, 3.1.d



As cooperativas (traballo asociado e CUMAs para tratamentos silvícolas, de recollida de froitos, e outras) poden e deben xogar un papel transcendental nas actividades relacionados co monte, fundamentalmente como dinamizadoras de todos os recursos do monte de Galicia e como prestadoras de servizos aos propietarios dos predios coa finalidade de activar todos os recursos e potenciais que estes teñen.

É necesario que as cooperativas no eido forestal (especialmente as de servizo) acaden implantación no sector, xa que son o mellor xeito para vincular a poboación rural aos montes facilitando a súa xestión integral sostible, xeren rendas estables e alternativas, dinamicen socialmente o medio rural e introduzan innovación empresarial mediante a profesionalización do traballo forestal. Deben considerarse os argumentos que defenden, no marco da igualdade de trato sempre esixible, o recoñecemento do valor adicional que engaden as cooperativas de traballo asociado, especialmente nas comunidades veciñais e nos montes onde se realicen investimentos e ordenacións.

Cómpre potenciar a prestación integral de servizos de toda índole pola cooperativa, dado que supón un factor de competitividade de primeira orde, permite acadar dimensións adecuadas, compromisos de ampla proxección temporal e unha óptima rendibilidade empresarial e social.

### **12.3.a- Impulso económico ao fomento e promoción das cooperativas, coa finalidade de fortalecelas empresarialmente.**

Mediante, entre outras, a priorización decidida das cooperativas de traballo asociado nos baremos de puntuación para acceder aos contratos de obras públicas e axudas da Administración autonómica. Favorecendo a vinculación das cooperativas e traballadores forestais co terreo obxecto da actividade silvícola á hora de elixir as empresas executoras dos traballos. Neste eido, e particularmente, priorizarase por parte das administracións o emprego dos modelos cooperativos para realizar os traballos forestais, naquelas comunidades de montes que posúen monte arborado en produción conveniadas coa Consellería de Medio Ambiente da Xunta de Galicia.

Así mesmo débese promover entre os propietarios forestais (grandes propietarios e pequenos agrupados) a implantación das cooperativas de utilización de maquinaria forestal (modelo CUMA).

O impulso e implantación das cooperativas de traballo asociado do eido forestal na súa prestación de servizos aos pequenos propietarios debe ser contemplada dende a óptica da certificación forestal rexional. Promoverase asemade a realización dun estudo específico sobre o cooperativismo de traballo asociado dedicadas á xestión sostible do monte, para coñecer as claves de éxito e as posibles razóns para o fracaso.

É básica a coordinación de todas as actividades que xera un modelo de xestión sostible co fin de maximizar todos os seus beneficios.

### **12.3.b- Impulso e adaptación da formación ás novas formas de organización do traballo e da produción forestal.**

Mediante a ampliación e promoción do ciclo formativo da formación profesional con apoio decidido á cualificación e formación de traballadores forestais (novas tecnoloxías forestais, manexo de procesadoras, novas formulacións de produción, a certificación forestal,...) e formación en cooperativismo.

## 12.4- Promoción e divulgación das potencialidades das cooperativas na explotación de produtos non madeireiros e nos usos alternativos.

### LIÑAS

- Creación dun grupo de traballo para relanzar as producións non madeireiras do monte.
- Inclusión, fomento e potenciación dos usos alternativos do monte dentro dos plans de xestións forestal sostible.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.1.a, 2.2.b, 1.3.a,1.3.b, 3.4.a, 3.4.b, 4.2.b, 6.4.a



Dentro da necesaria planificación da explotación do monte, resulta necesario integrar todos os usos do monte baixo as directrices dos seus propietarios e apoiar especificamente a diversificación de xeito que se poidan compatibilizar e rendibilizar as novas utilizacións e producións alternativas á madeira.

### 12.4.a- Creación dun grupo de traballo para relanzar as producións non madeireiras do monte.

Debe conformarse como un grupo que integre os diversos órganos da Administración pública con competencias vinculadas á materia.

Debe contemplar actividades tales como: a obtención de biomasa, as producións alimentarias (castañas, cogomelos, gandaría, producións ecolóxicas en xeral), e o aproveitamento e posta en valor das externalidades do monte (patrimonio histórico e paisaxístico-ecolóxico-medioambiental, etnográfico).

Elaborarase unha estratexia de comunicación tendente a trasladar aos consumidores dos produtos forestais non madeireiros aspectos como a orixe, a seguridade alimentaria, a produción ecolóxica, a conservación do medio ambiente, as tradicións, o contacto coa natureza e o cooperativismo.

### 12.4.b- Inclusión, fomento e potenciación dos usos alternativos do monte dentro dos plans de xestións forestal sostible.

Promovendo que as plusvalías destes produtos queden na área produtiva.

Elaborando un plan de fomento e promoción de actividades alternativas de explotación de produtos non madeireiros mediante a divulgación das potencialidades e a formación práctica vinculada a proxectos. En concreto, e entre outros, abordarase a posta en marcha de xeito experimental de coutos micolóxicos en réxime cooperativo.

## 12.5- Artellamento dunha maior colaboración das comunidades de montes e as cooperativas.



### LIÑAS

- Análise das potencialidades e sinerxías entre as comunidades de montes veciñais en man común e as cooperativas en xeral.
- Fomento da constitución de cooperativas no contorno das comunidades de montes veciñais en man común.

- Outras liñas de acción directamente vinculadas co obxectivo:
- 1.4.a, 1.4.c, 3.4.a, 3.4.b

As comunidades de montes veciñais en man común, no seu camiño de potenciación do desenvolvemento dos montes, deben considerar as complementariedades e as potencialidades que nese campo pode achegar o cooperativismo. Particularmente as cooperativas de traballo asociado forestal, as de comercialización da madeira, ou as que posibilitan a diversificación de aproveitamentos e actividades relacionadas co monte.

### 12.5.a- Análise das potencialidades e sinerxías entre as comunidades de montes veciñais en man común e as cooperativas en xeral.

Mediante a Constitución dun grupo de traballo que propoña alternativas para facilitar que as cooperativas (cooperativas forestais, de comercialización e de traballo asociado) axuden a superar certas limitacións das comunidades de montes á hora de actuar no tráfico mercantil laboral e fiscal, flexibilizando certos aspectos delas coa finalidade de facelas máis operativas.

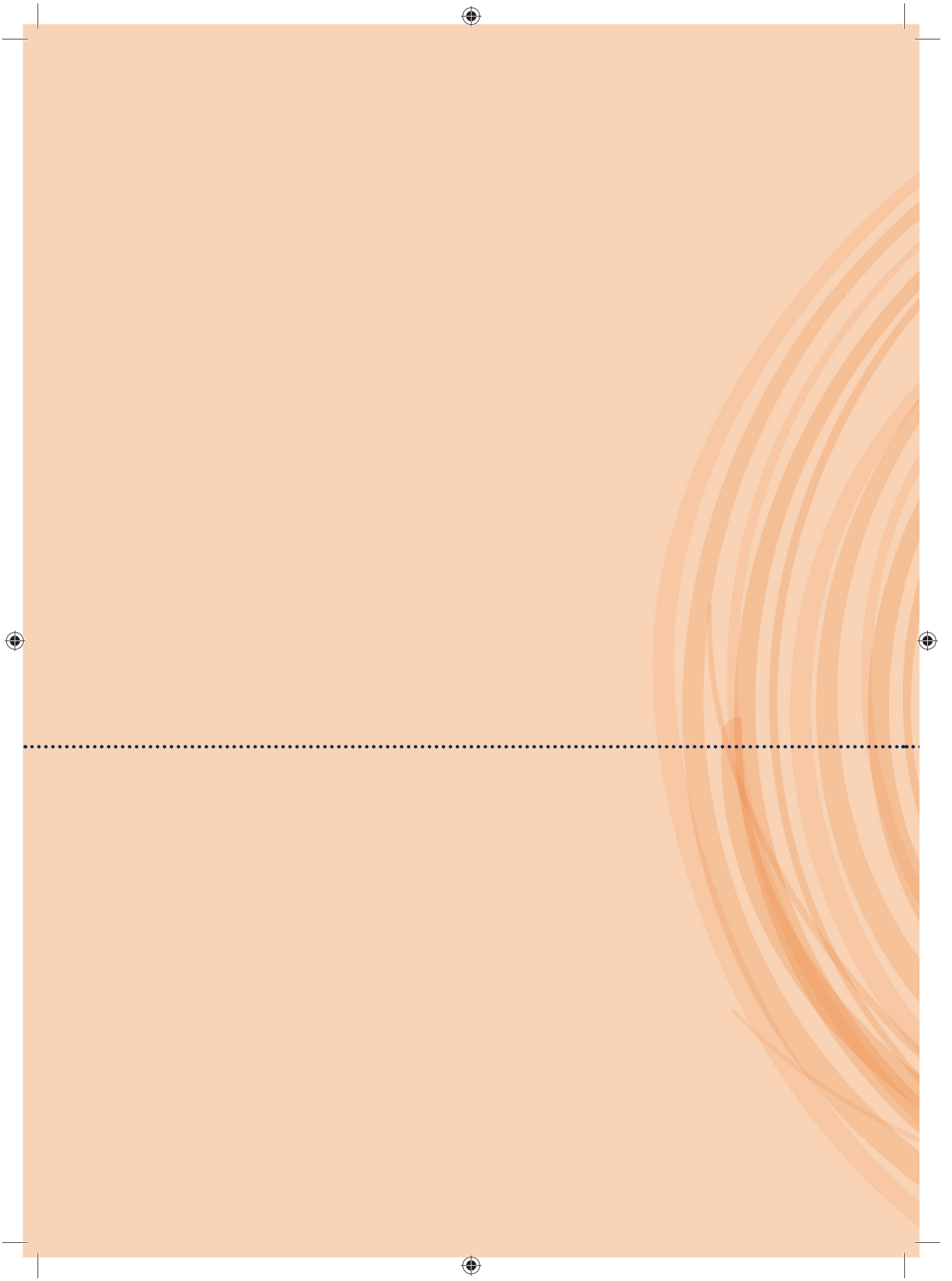
E, máis amplamente, identificando as condicións e circunstancias en que as dúas fórmulas poden complementarse.

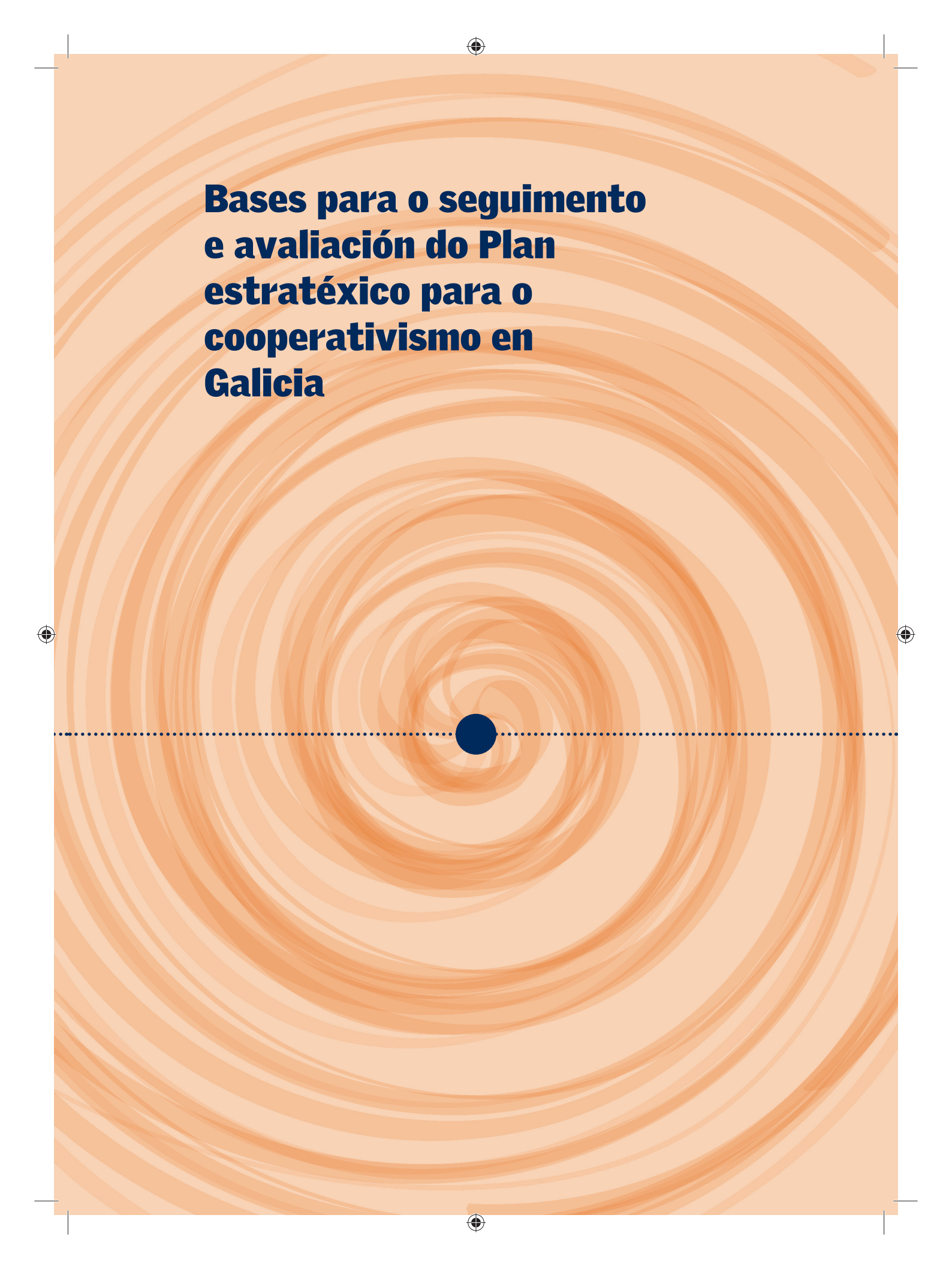


### **12.5.b- Fomento da constitución de cooperativas no contorno das comunidades de montes veciñais en man común.**

Aproveitando a existencia dun tecido asociativo previo, a comunidade de montes veciñais en man común que agrupa aos veciños de determinados lugares, débese fomentar a fórmula asociativa cooperativa nos predios individuais dos que xa están asociados polo xeito de seren comuneiros.

Coa profesionalización das cooperativas forestais póñense en funcionamento aqueles predios ermos, frecuentemente situados á beira das comunidades, incrementáanse as áreas que se van a tratar de xeito que se logra unha maior rendibilidade do monte, e pódense engadir novas posibilidades a xestión destas dúas formas de propiedade forestal.





**Bases para o seguimento  
e avaliación do Plan  
estratéxico para o  
cooperativismo en  
Galicia**



No proceso de elaboración e desenvolvemento do Plan estratéxico aprobado no seu día polo Comité director establece-se a necesidade de poñer en marcha mecanismos para o seu seguimento e a súa avaliación.

## 1.- Natureza e finalidade

O proceso de seguimento e avaliación ten como finalidade facilitar unha retroalimentación continua do Plan, darlle continuidade á implicación de todos os seus actores, garantir o control e o autocontrol na execución e permitir a corrección e reprogramación cando proceda. Implica desenvolver, polo menos, dous tipos de actuacións:

En primeiro lugar as propias de execución, xestión e, por tanto, o seu seguimento continuo e cotián. Identificando o que se debe facer ao longo de todo o camiño de execución, detallando propostas pormenorizadas que marquen pautas e definan todo o proceso de actuacións. En suma, programando e facendo operativa a súa secuencia de desenvolvemento.

E, en segundo lugar, as actuacións que permitan a recapitulación sobre o grao de consecución dos resultados en determinados momentos previamente seleccionados. Medindo, de maneira sincrónica e a través de datos de síntese, o nivel de alcance das metas propostas unha vez transcorridas as distintas etapas programadas.

## 2.- Os actores do proceso

As distintas medidas do Plan estratéxico identifican e implican a unha ampla variedade de actores cuxo concurso é imprescindible para o cumprimento de todos os obxectivos previstos. Entre os máis destacados a Administración autonómica, a través de diferentes consellerías, tanto algunhas con competencias transversais como outras con competencias sectoriais, e en distintos niveis territoriais; algúns organismos autónomos; a Administración local e as entidades e diversidade de axentes relacionadas co desenvolvemento local; distintas instancias de diferentes niveis do sistema educativo e formativo; as propias cooperativas, os seus socios, equipos directivos e persoal

técnico; as asociación e entidades representativas das cooperativas; e diversos órganos, foros e entidades de interlocución e representación socio económica, entre os que ocupa un lugar destacado o Consello Galego de Cooperativas.

Por conseguinte, todos eles están chamados a seren parte activa na súa execución e desenvolvemento, e a todos eles implica o sistema de avaliación e seguimento que se estableza. O Plan debe ser un exercicio de responsabilidades compartidas para todos eles. Na avaliación, seguimento e execución deben estar implicados, en última instancia, todos eles a través dos mecanismos que no seu día se determinen. E o seu sistema de seguimento debe conter indicacións, guías de actuación e mecanismos de avaliación de todas as actuacións, na perspectiva de fomentar o autocontrol e a autoavaliación.

Para isto semella operativo que sexa o Consello Galego de Cooperativas quen asuma en primeira instancia un papel nuclear na responsabilidade tanto de impulsar un programa de execución como de analizar a evolución das medidas que integran o Plan, o seu grao de cumprimento e os resultados parciais e final das mesmas. Promoveranse así as iniciativas e os informes que se consideren oportunos.

Son varias as razóns que xustifican a proposta:

- a) A súa sintonía co espírito que anima bastantes liñas do Plan, que estimula o papel do Consello como órgano dinamizador do cooperativismo galego.
- b) Asegura máis economía de medios e máis eficiencia: no propio Plan propónse a creación no seo do Consello de organismos de traballo para velar pola súa implementación en distintas áreas. En consecuencia, o encargo asegura o cumprimento dalgún dos obxectivos do Plan e afianza as posibilidades de desenvolver outros.
- c) Garante a representatividade no proceso: os principais implicados no desenvolvemento do Plan están presentes no Consello. Poden achegar, controlar e facer suxestións ao procedemento e será máis fácil o seguimento.
- d) Ademais a natureza e conformación do consello é idónea para propoñer medidas encamiñadas a

difundir e dar a coñecer o Plan, para propiciar a colaboración coas institucións e colectivos implicados no seu desenvolvemento, para facilitar a coordinación e para achegar medidas e directrices para a súa mellora.

### 3.- As características do proceso

Definir neste momento e polo miúdo o proceso antólase prematuro, en tanto que debe ser o propio Consello, á vista de todas as súas novas circunstancias e dos seus novos cometidos, abertos polo propio Plan, quen aprobe e detalle os pormenores do sistema.

Non obstante, como se ten adiantado, deben diferenciarse dous tipos de actuación, complementarias e interrelacionadas:

Por unha banda, o consello debe programar as tarefas propias de desenvolvemento, execución e xestión do Plan e, por tanto, o seu seguimento continuo e cotián. Tal programación debe identificar a presenza de actores comprometidos e a existencia de condicións de contexto para a súa realización. Debe adecuarse e ter en conta as condicións funcionais, de capacitación, organización e coordinación dos propios axentes implicados. Debe considerar a viabilidade no tocante á existencia de recursos para a súa consecución e debe contemplar a necesidade de distribuír esforzos e recursos entre as distintas realidades cooperativas e nas distintas áreas de actuación. En consecuencia, debe definir o horizonte temporal de desenvolvemento dos programas de actuacións, o que implica expresar as prioridades e as secuencias de desenvolvemento en relación co intervalo temporal en que se inscribe o conxunto do Plan.

Por outra banda, debe definir e aprobar un procedemento de avaliación e seguimento que permita facer, en determinados momentos, un balance agregado sobre dos resultados acadados.

Neste eido semella aconsellable escoller uns prazos de avaliación razoables que permitan observar o avance do maior número de liñas posibles. Dado o horizonte temporal de proxección do Plan (6 anos) e tendo en conta as diferenzas técnicas obxectivas no tempo requirido para implantar liñas de moi distinta natureza

e alcance –no Plan contémplanse liñas susceptibles dun desenvolvemento case inmediato e outras que demandan un período de execución máis amplo– un período temporal de 2 anos pode ser o mínimo denominador común que permita avaliar o grao de execución dun número mínimo crítico de iniciativas.

Deste xeito poderíanse realizar dúas avaliacións intermedias –comezos do 2007 e comezos do 2009– e unha avaliación final no 2011. Con independencia de que no período que transcorre entre as avaliacións o Consello Galego de Cooperativas poida poñer en marcha accións de seguimento máis continuado do desenvolvemento puntual daquelas liñas que o requiran.

Polas súas características a avaliación final debe ser algo máis ca a suma de partes, incorporando, ademais da avaliación daqueles obxectivos e liñas que pola súa natureza requiren dun período de execución máis longo, unha avaliación do Plan no seu conxunto. Isto pode obrigar, ademais de a contemplar as iniciativas dende unha perspectiva temporal máis ampla, a escolmar un número reducido de variables representativas da totalidade. Ademais os datos que se van utilizar na avaliación final poden integrar e beneficiarse do cumprimento dalgunhas liñas do propio Plan, sinaladamente daqueles estudos e informes propostos nel.

Os Informes de avaliación aconsellados deben estar centrados no desenvolvemento nas distintas áreas. Deben ser informes concretos, pormenorizados. Débese informar sobre os recursos empregados e o grao de desenvolvemento das liñas de acción e, por tanto, de cumprimento dos obxectivos en relación coas necesidades ás que responde o Plan, medindo a coherencia, a eficacia, a eficiencia e o impacto na execución.

Para iso débese deseñar, dende o propio Consello Galego de Cooperativas, un sistema flexible, representativo, que garanta a participación, pero que, ao tempo, resulte operativo, coordinado e áxil na obtención da necesaria información.

En calquera caso, o sistema que se escolla, debe utilizar e tomar como punto de partida a recolleita de datos seleccionados que sirvan como base para elaborar os indicadores de seguimento.



## 4.- Os indicadores de seguimento

### 4.1.- Criterios para a selección de indicadores

Recoller datos referidos a cada unha das liñas de acción resultaría pouco práctico e obrigaría a utilizar unha cantidade desproporcionada de recursos, dada a elevada cantidade de liñas de acción propostas. Adicionalmente a cuantificación en determinadas liñas de acción é moi complicada e noutras pode derivar na elaboración de indicadores artificiais e pouco representativos.

Por iso semella máis apropiado definir indicadores para cada un dos obxectivos de cada área estratéxica, o que significa utilizar un conxunto de indicadores non excesivo.

Ademais deben ser indicadores sinxelos, simples, concretos. Fronte á posible utilización de indicadores compostos, complexos, e máis sofisticados, presentan a vantaxe de facilitar a recolleita e a diagnose e de simplificar o proceso de avaliación.

Deben ser indicadores de realización –medir o número de actuacións– pero tamén de impacto –número de usuarios ou beneficiarios– e, cando proceda, de resultados (cobertura, custo ou demanda das accións). Ademais, moitos son indicadores de verificación da implementación dunha acción, por tanto de resposta única: si ou non.

Preferentemente deben ser indicadores cuantitativos, baseados en datos cuantitativos. Con independencia de que, nalgún extremo, se recade, cando e como proceda, a información cualitativa e de opinión. En calquera caso as opinións máis cualitativas poden e deben recollerse dentro do propio Consello Galego de Cooperativas, o que garante a representatividade, na medida en que responden os implicados, e facilita o traballo de recolleita. E con independencia de que na avaliación final agregada, de distinta natureza, se recollan aproximacións cualitativas.

Deben terse en conta as inevitables diferenzas temporais no grao de desenvolvemento e de consecución de resultados nas diferentes liñas do Plan. Dada a heteroxeneidade e diferente natureza delas, a programación na execución debe diferenciar, necesariamente e para cada caso, o horizonte temporal en que se esperan os primeiros resultados. En consecuencia a medición

e utilización dos diferentes indicadores incorporárase, progresivamente, ao proceso de avaliación, no momento en que resulte pertinente.

Ademais o Plan formula unha serie de liñas de acción que deben ser abordadas polas Administracións Públicas e polas propias cooperativas e asociacións representativas do cooperativismo. Por conseguinte os indicadores deben referirse ao seguimento das accións por parte de todos os implicados.

Por último, a selección de indicadores, debe guiarse por criterios de accesibilidade e a facilidade de recollida dos datos de base. Nese sentido o recurso a fontes de datos de inmediata dispoñibilidade -o DOG, o propio modus operandi do Consello Galego de Cooperativas e a conexión de todos os implicados con el, o Rexistro de cooperativas, os organismos da administración con competencias, ou as propias cooperativas a través das súas asociacións- aclara e axiliza o proceso de avaliación.

## 4.2.- Proposta de indicadores

### Área de desenvolvemento empresarial.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
1.1- Análise, selección e acompañamento da viabilidade empresarial.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evolución do número de gabinetes acreditados.</li><li>– Evolución do número de técnicos acreditados.</li><li>– Número de cooperativas asesoradas cada ano / Número de cooperativas creadas.</li><li>– Evolución na esperanza de vida media: suma dos anos de vida das cooperativas / Número de cooperativas.</li></ul>
1.2- Mellora da estratexia competitiva; calidade total, diferenciación de produtos, e eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Facturación de cooperativas con marca / Facturación total das cooperativas do sector.</li><li>– Número de cooperativas con certificacións de calidade / Número de cooperativas totais.</li><li>– Produtividade anual: valor engadido / Número de traballadores.</li></ul>
1.3- Diversificación e crecemento da cifra de negocio.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Número de cooperativas inmersas en plans sectoriais elaborados / Número de cooperativas do sector.</li><li>– Número de cooperativas implicadas en accións apoiadas de presenza en mercados / Número de cooperativas do sector.</li></ul>
1.4- Dimensión: fusións, absorcións e intercooperación.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evolución no número de intervencións en procesos de integración.</li><li>– Evolución da facturación media anual (por sectores ou clases).</li><li>– Volume medio de facturación nas cooperativas con fusións e absorcións / Facturación media do sector.</li></ul>
1.5- Reforzamento do investimento estratéxico en tecnoloxía, formación e innovación, e consolidación da estrutura empresarial interna.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Número de accións de investimento apoiadas / Número de cooperativas.</li><li>– Número de xerentes e equipos directivo-técnico contratados / Número de cooperativas sen xerente.</li><li>– Evolución do valor medio neto do activo.</li></ul>

## Área de desenvolvemento societario.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
2.1- Reforzamento dos valores cooperativos a través da promoción de prácticas de desenvolvemento da responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Elaboración de modelos de balance social.</li><li>– Número de cooperativas que implantan o balance social / Número de cooperativas.</li></ul>
2.2- Análise, selección e tutela das condicións de viabilidade societaria.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Creación da comisión de desenvolvemento societario.</li><li>– Evolución no número de accións desenvolvidas pola comisión.</li></ul> <p>Nota: utilizaranse ademais indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.1.</p>
2.3- Desenvolvemento de instrumentos que permitan artellar participación e eficiencia empresarial.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Elaboración de modelos que permitan artellar participación e eficiencia empresarial.</li><li>– Número de cooperativas que implantan os modelos / Número de cooperativas.</li></ul>
2.4- Deseño e aplicación de sistemas que permitan concretar a aplicación práctica de principios e valores.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evolución do % de mulleres nas cooperativas.</li><li>– Evolución do % de socios novos nas cooperativas.</li><li>– Evolución do % de mulleres nos consellos reitores.</li></ul>

## Área de divulgación, educación, formación e investigación.

OBJECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
3.1- Especialización, coordinación e continuidade na formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación dunha unidade técnica en materia de formación en cooperativismo.</li> <li>– Evolución no número de accións desenvolvidas pola unidade técnica.</li> <li>– Evolución no número de programas de formación específica en materia de cooperativismo.</li> <li>– Número de socios e traballadores que asistiron a cursos de formación / Número de socios e traballadores totais das cooperativas.</li> <li>– Evolución do produto do número de asistentes a cursos de formación polo número de horas recibidas por cada un deles.</li> </ul>
3.2- Divulgación da fórmula empresarial cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difusión media das campañas de divulgación do cooperativismo realizadas.</li> <li>– Posta en marcha dun portal cooperativo galego.</li> <li>– Evolución do número de visitas do portal cooperativo galego.</li> <li>– Evolución no número de materiais divulgativos elaborados, así como doutras actividades de divulgación.</li> </ul>
3.3- Promoción e potenciación da formación cooperativa en todos os niveis dos sistemas educativo e formativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de alumnos que reciben formación en materia cooperativa nos distintos niveis do sistema educativo e formativo.</li> <li>– Evolución do número de alumnos que reciben formación en materia cooperativa nos programas de formación profesional ocupacional e continua.</li> <li>– Participación do cooperativismo nas negociacións dos acordos sobre formación continua.</li> </ul>
3.4- Impulso da investigación en materia cooperativa e fomento da transferencia de coñecementos no seo da cooperativa e a través das relacións de intercooperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución no número de cooperativas participantes en programas do plan de I+D+I.</li> <li>– Realización do Informe de síntese periódico sobre o estado do cooperativismo en Galicia.</li> </ul>

## Área de emprego e desenvolvemento territorial.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
4.1- Estímulo do emprendemento cooperativo e consolidación de proxectos cooperativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación do observatorio cooperativo</li> <li>- Número de proxectos cooperativos novos con participación dos mecanismos creados / Número total de proxectos cooperativos novos.</li> <li>- Número de persoas inscritas na bolsa de traballo.</li> <li>- Número de viveiros creados ou concertados.</li> </ul>
4.2- Aproveitamento das potencialidades da fórmula empresarial cooperativa polas estruturas de desenvolvemento local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de persoas integradas na rede de promoción cooperativa.</li> <li>- Número de actuacións locais e porcentaxe de territorio afectado.</li> <li>- Evolución no número de cooperativas con socios institucionais.</li> </ul>
4.3- Participación das cooperativas no desenvolvemento local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución no número de cooperativas partícipes en actuacións de desenvolvemento local.</li> <li>- Porcentaxe de programas de desenvolvemento con participación cooperativa nos grupos de acción local.</li> <li>- Número de proxectos cooperativos recuperados.</li> </ul>
4.4- Definición de protocolos e códigos de actuación cooperativa en materia de emprego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cooperativas que incorporaron as boas prácticas nos modelos de calidade / Número de cooperativas que realizaron procesos de calidade.</li> <li>- Evolución do número de beneficiarios dos programas de autoemprego cooperativo, pertencentes a colectivos específicos.</li> </ul>

## Área de financiamento e xestión financeira.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
5.1- Potenciación da axeitada xestión e planificación financeira como ferramenta clave da xestión empresarial.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evolución do número de cooperativas coas contas integradas nas bases de datos empresariais de referencia.</li><li>– Evolución do número de cooperativas destinatarias de programas de formación específica en materia financeira / Número de cooperativas totais.</li></ul>
5.2- Desenvolvemento e incentivación das fórmulas de financiamento propio e alleo xa existentes.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Número de cooperativas que utilizan emisións de títulos financeiros como fórmula de financiamento / Número de cooperativas.</li><li>– Evolución do número de socios colaboradores das cooperativas galegas.</li><li>– Evolución do recursos alleos / recursos totais.</li></ul>
5.3- Promoción de mecanismos que permitan canalizar axeitadamente os recursos financeiros para o movemento cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Creación dun paquete coordinado e específico de instrumentos financeiros adaptados ás necesidades das cooperativas.</li><li>– Evolución no número de cooperativas acollidas nos convenios subscritos.</li></ul>
5.4- Establecemento dun sistema de garantías financeiras para as cooperativas e de avaliación específica de riscos.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Existencia de instrumentos de garantía específicos para o sistema cooperativo.</li><li>– Creación e utilización dun sistema de avaliación específica de riscos das sociedades cooperativas.</li></ul>

## Área de consolidación institucional.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
6.1- Potenciación do Consello Galego de Cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución da dotación orzamentaria anual do Consello Galego de Cooperativas.</li> <li>- Evolución da dotación de persoal do Consello Galego de Cooperativas.</li> <li>- Difusión media das accións de divulgación do Consello Galego de Cooperativas realizadas.</li> <li>- Evolución do número de medidas relativas ao cooperativismo postas en marcha que se sometesen á consideración do consello e evolución do número de informes emitidos por el.</li> </ul>
6.2- Consolidación e impulso das políticas de promoción e divulgación do cooperativismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión media do programa de divulgación e difusión das políticas de promoción do cooperativismo.</li> <li>- Número de propostas de adecuación dos programas de promoción existentes e dos derivados do Plan estratéxico.</li> <li>- Número de iniciativas adoptadas e aceptadas de inclusión das cooperativas nas liñas de axuda de carácter xeral e sectorial.</li> </ul>
6.3- Fomento do asociacionismo e da presenza do cooperativismo en foros socioeconómicos. Participación nas políticas activas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cooperativas integradas en asociacións representativas / Número de cooperativas da clase ou sector.</li> <li>- Evolución do número de programas de intercooperación entre asociacións.</li> <li>- Evolución da presenza do cooperativismo nos órganos e foros.</li> <li>- Evolución da contía dos apoios ás entidades representativas.</li> </ul>
6.4- Coordinación das accións administrativas e das medidas de apoio ao cooperativismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración dunha proposta de planificación .</li> </ul>
6.5- Dotación de medios para a posta en marcha da nova organización e funcionamento dos rexistros de cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución da dotación de medios de carácter técnico dos rexistros de cooperativas.</li> <li>- Evolución da dotación de persoal dos rexistros de cooperativas.</li> <li>- Evolución das actuacións que fomenten a comunicación e o acceso ao rexistro.</li> </ul>



## Área de cooperativas agrarias e de explotación en común.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
7.1- Dimensionamento e integración cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución no número de cooperativas participantes en procesos de integración.</li> <li>- Evolución no número de agricultores e gandeiros que se incorporan como novos socios en cooperativas agrarias.</li> </ul> <p>Nota: utilizaranse ademais indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.4.</p>
7.2- Profesionalización da xestión e mellora das prácticas de goberno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cooperativas que contan con persoal de xestión cualificado / Número total de cooperativas en cada sector de actividade.</li> </ul> <p>Nota: utilizaranse ademais indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 2.1.</p>
7.3- Mellora da estratexia competitiva: calidade, trazabilidade e seguridade alimentaria. <i>Marca cooperativa</i> e marketing cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución do número de cooperativas con participación en actividades e plans de marketing.</li> <li>- Evolución do número de cooperativas con participación nas Denominacións de Calidade existentes en Galicia.</li> </ul> <p>Nota: utilizaranse ademais indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.2.</p>
7.4- Fomento da industrialización e comercialización das producións agrarias. Consolidación e competitividade nos mercados actuais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución no número de proxectos que desenvolven as entidades asociativas agrarias para transformar e/ou comercializar as súas producións.</li> <li>- Contía dos investimentos na transformación e comercialización apoiados / Contía dos investimentos auxiliares das cooperativas solicitantes.</li> </ul>
7.5- Adaptación aos cambios operados no ámbito rural: modernización, diversificación de actividades e implantación de novos servizos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución do número de cooperativas que acometen actividades extraagrarias e complementarias no medio rural, así como no eido das producións ecolóxica e integrada.</li> <li>- Evolución do número de cooperativas que prestan novos servizos (maquinaria agrícola, axentes de substitución,...).</li> </ul>
7.6- Control e xestión medioambiental. Reordenación de terras e cultivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución no número de cooperativas que divulgan e/ou desenvolven programas de control e xestión medioambiental.</li> <li>- Participación das cooperativas en programas relacionados coa ordenación do solo, terras e cultivos.</li> </ul>
7.7- Fomento do asociacionismo agrario para a explotación en común dos bens produtivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración do estudo para o redimensionamento das explotacións agrarias e a divulgación da agricultura de grupo.</li> <li>- Evolución do número de cooperativas de explotación comunitaria da terra e SAT de carácter comunitario constituídas como resultado do apoio á unión de explotacións.</li> </ul>

## Área de cooperativas que asocian traballo.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
8.1- Desenvolvemento de sistemas organizativos propios en base á especial condición dos socios das cooperativas que asocian traballo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración do estatuto do socio traballador.</li> <li>– Número de cooperativas que implantan modelos organizativos / Número de cooperativas.</li> </ul>
8.2- Apoio ao crecemento mediante a potenciación societaria e a dinamización dos cadros de persoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do numero medio de socios.</li> <li>– Evolución do número de novos socios incorporados a cooperativas xa existentes.</li> <li>– Existencia de cambios normativos en relación coa flexibilización dos límites legais na contratación de traballadores asalariados.</li> </ul>
8.3- Estímulo das condicións de viabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recoñecemento nas liñas de apoio á situación específica de persoas provenientes doutras realidades empresariais.</li> </ul> <p data-bbox="699 932 1225 991">Nota: utilizaranse ademais indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.2, 1.3, 1.5 e 3.1.</p>
8.4- Asociacionismo, intercooperación e integración cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de cooperativas asociadas / Número de cooperativas totais.</li> <li>– Número de socios das cooperativas asociadas / Número de socios do total de cooperativas.</li> </ul> <p data-bbox="699 1144 1225 1204">Nota: utilizaranse ademais indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.4.</p>
8.5- Posta en marcha de estratexias sectorializadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución no número de cooperativas incorporadas a plans sectorializados.</li> <li>– Evolución da produtividade nos sectores con plans sectorializados.</li> </ul>

## Subárea de cooperativas de servizos e transportes.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
9.A.1- Dimensionamento e intercooperación.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evolución do número de foros e encontros.</li><li>– Número de cooperativas participantes / Número total de cooperativas da clase.</li><li>– Evolución no número de actividades de colaboración económica.</li></ul>
9.A.2- Mellora da posición no mercado, impulso da calidade e da diferenciación.	Nota: utilizaranse indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.2 e 1.3.
9.A.3- Integración das mircroempresas e promoción e extensión das cooperativas como fórmula de apoio de actividades empresariais independentes.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Número de experiencias promovidas para a extensión da fórmula a novas actividades empresariais.</li><li>– Número de experiencias promovidas para a extensión da fórmula no sector do transporte.</li></ul>
9.A.4- Diversificación da actividade cooperativizada, prestación integral de servizos aos socios e plena utilización das novas tecnoloxías.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Número de cooperativas que desenvolven novos servizos / Número total de cooperativas.</li><li>– Elaboración dunha páxina WEB con información dos produtos, mercados e servizos, tanto dirixido a terceiros como a socios.</li></ul>

## Subárea de cooperativas de vivendas.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
9.B.1- Mellora do acceso ao solo público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de convenios ou protocolos entre a Administración autonómica e local e as organizacións representativas do sector.</li> <li>– Limitación do réxime de subastas para adquirir solo.</li> </ul>
9.B.2- Potenciación da protección pública para as promocións cooperativas e impulso doutras formas de intercooperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de vivendas de protección pública en réxime cooperativo en solo público.</li> <li>– Establecemento de canles de participación do cooperativismo de vivendas no Consello Galego de Cooperativas.</li> <li>– Evolución do número de vivendas cooperativas construídas a partir de acordos con outras clases de cooperativas e co sector público.</li> </ul>
9.B.3- Promoción de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de cooperativas de vivendas en réxime de alugueiro.</li> </ul>
9.B.4- Avaliación e mellora da xestión e desenvolvemento de aspectos organizativos e de regulacións específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realización do estudo de avaliación dos sistemas de xestión nas cooperativas de vivendas.</li> <li>– Evolución do número de cooperativas que implantan novos modelos societarios.</li> <li>– Evolución das actividades de control do cumprimento das condicións de adxudicación para edificación en solo de protección pública.</li> </ul> <p>Nota: utilizaranse, ademais, indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 2.1.</p>

## Subárea de cooperativas de consumo.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
9.C.1- Divulgación específica. Defensa e protección de consumidores e usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existencia dun mecanismo de representatividade dentro do Consello de Consumidores e Usuarios de Galicia.</li> <li>– Inclusión das cooperativas de consumidores e con sección de consumo dentro do Plan cuadrienal de educación para o consumo.</li> <li>– Número de cooperativas adheridas ao sistema de arbitraje de consumo / Número de cooperativas de consumo e con sección de consumo existentes.</li> </ul>
9.C.2- Elaboración de plans sectoriais en actividade de particular proxección: acceso á cultura e revitalización do patrimonio, consumo ecolóxico e servizos á comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de experiencias integradas nos distintos plans sectorializados.</li> </ul>
9.C.3- Intercooperación co sector produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución no número de acordos formalizados entre cooperativas de consumo e cooperativas agrarias.</li> <li>– Evolución no número de centrais de compras e distribución creadas en Galicia.</li> </ul>
9.C.4- Inmersión en novas tecnoloxías e consumo a través da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integración no portal cooperativo galego dun enlace de consumo divulgativo.</li> <li>– Número de cooperativas de consumo e con sección de consumo con operacións a través da rede / Número de cooperativas.</li> </ul>
9.C.5- Promoción do consumo cooperativo no ámbito rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución no número de cooperativas de consumo en funcionamento no ámbito rural.</li> <li>– Evolución no número de socios de cooperativas de consumo e con sección de consumo no ámbito rural.</li> </ul>

## Área de cooperativas de servizos sociais e integración social.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
10.1- Establecemento de liñas de promoción e apoio específicas, que contemplen a divulgación e formación práctica vinculada a proxectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do produto do número de persoas que participan en actividades específicas de formación polo número de horas recibidas por cada unha delas</li> <li>– Porcentaxe de novos proxectos cooperativos que contemplen o programa de titorías e acompañamento específico en relación co total.</li> </ul>
10.2- Implantación de modelos organizativos e de xestión vinculados á profesionalización, á calidade e á diversificación e ampliación da oferta de servizos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Porcentaxe de cooperativas que teñen implantado modelos de calidade en relación co total.</li> <li>– Número de empresas inmersas en procesos de intercooperación para a diversificación e ampliación da oferta de servizos.</li> </ul>
10.3- Deseño de protocolos de actuación e modelos de referencia para a integración social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realización do programa piloto.</li> <li>– Evolución no número de cooperativistas procedentes de programas de inserción socio-laboral.</li> <li>– Porcentaxe de tempo medio de permanencia do cooperativista en relación co proxecto.</li> </ul>
10.4- Recoñecemento do labor social das cooperativas e concertación e coordinación coas administracións públicas e outras entidades para a prestación de servizos e desenvolvemento de programas de inserción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de entidades adheridas a convenios marcos.</li> <li>– Evolución do número de cooperativas que acadaron contratos en relación coas que participaron en concursos públicos.</li> </ul>

## Área de cooperativas do mar.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
11.1- Análise específica das experiencias e potencialidades por subsectores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realización do estudo das cooperativas do mar.</li> <li>– Realización da análise das potencialidades cooperativas.</li> </ul>
11.2- Divulgación e formación específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realización de módulos de formación cooperativa.</li> <li>– Evolución do produto do número de persoas que participan en actividades específicas de formación polo número de horas recibidas por cada unha delas</li> <li>– Difusión media das campañas de divulgación do cooperativismo realizadas.</li> </ul>
11.3- Análise e concertación de modelos organizativos e de xestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de encontros ou foros.</li> <li>– Realización do estudo para medir a compatibilidade entre os aspectos xurídico-administrativos.</li> </ul>
11.4- Impulso de proxectos asociativos en réxime cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución do número de proxectos cooperativos desenvolvidos.</li> <li>– Existencia de liñas de apoio.</li> <li>– Recoñecemento do sector cooperativo nas liñas de axuda de carácter xeral.</li> </ul>
11.5- Estímulo para a transformación de estruturas asociativas en cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolución no número de accións de apoio aos proxectos cooperativos baseados nas estruturas asociativas.</li> <li>– Porcentaxe de agrupacións con posibilidades de ser cooperativas que participen nas accións.</li> <li>– Creación da rede titorial para a orientación e a formación dos proxectos cooperativos.</li> </ul>
11.6- Garantía de orixe, seguridade alimentaria, <i>marca cooperativa</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de identificadores de produtos cooperativos a nivel galego.</li> </ul> <p>Nota: utilizaranse, ademais, indicadores aos que se fai referencia no obxectivo 1.2.</p>
11.7- Intercooperación e integración das cooperativas do mar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de asociacións de cooperativas do mar.</li> <li>– Número de encontros de divulgación das posibilidades de intercooperación.</li> </ul>

## Área de monte e cooperativas.

OBXECTIVOS	PROPOSTA DE INDICADORES
12.1- Elaboración, divulgación e implantación de modelos cooperativos para a produción madeireira sostible en montes de particulares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración do modelo para a produción de madeira sostible en montes de particulares.</li> <li>- Evolución no número de agrupacións de propietarios constituídas.</li> <li>- Evolución no número de destinatarios dos programas de divulgación.</li> </ul>
12.2- Fomento e implantación das cooperativas na comercialización da madeira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración dos modelos de regulamento para as cooperativas de comercialización da madeira.</li> <li>- Evolución do volume de madeira comercializada a través das cooperativas.</li> </ul>
12.3- Impulso dunha maior presenza das cooperativas na xestión sostible do monte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoñecemento nas normas de axudas do ámbito forestal do valor adicional que engaden as cooperativas de traballo asociado nos montes galegos.</li> <li>- Evolución do número de cooperativas que operan no ámbito forestal.</li> <li>- Evolución na porcentaxe de contratación pública e privada á que acceden as cooperativas que operan no ámbito forestal.</li> </ul>
12.4- Promoción e divulgación das potencialidades das cooperativas na explotación de produtos non madeireiros e nos usos alternativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución do número de experiencias de índole cooperativa na explotación de produtos non madeireiros e nos usos alternativos.</li> <li>- Evolución do número de plans de xestión forestal cun contido mínimo de usos alternativos.</li> </ul>
12.5- Artellamento dunha maior colaboración das comunidades de montes e as cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración do estudo de avaliación de sinerxías e complementariedades entre comunidades de montes veciñais en man común e cooperativas.</li> <li>- Evolución no número de experiencias de constitución de cooperativas no contorno das comunidades de montes veciñais en man común.</li> </ul>



# **Participantes na elaboración do plan**



- Ignacio Afonso López
- Manuel Alonso Fraile
- Javier Alonso Pérez
- Rosario Álvarez Cao
- Olga Amoedo Cabrera
- Antonio de María Angulo
- Santos Gabriel Arenas Ruiz
- Carlos Ares Fernández
- Paloma Arroyo Sánchez
- Cristina Bandín Potel
- Javier Barcia Gallo
- Jesús Bardelás Hermida
- Antonio Bello Costas
- Amelia Belmonte Espada
- Manuel Bermúdez Blanco
- Dolores Bermúdez Rodríguez
- Manuel Botana Agra
- Miguel Ángel Briz Fraile
- M<sup>a</sup> José Cabaleiro Casal
- Rocío Carbón Sueiro
- Andrés Castro Bande
- M<sup>a</sup> Luísa Castro Casas
- M<sup>a</sup> José Cimadevila Cea
- Pilar Couce Freire
- Dolores Couso Costa
- María Coutinho Villanueva
- Manuel Díaz Cano
- Cipriano A. Dobarro Montero
- Manuel Domínguez Rodríguez
- Jesús Dopico Castro
- Vicente Dopico Vilar
- Domingo Dosil Cubelo
- M<sup>a</sup> Magdalena Duarte Blanco
- Victorino Enríquez Amado
- Carlos Fernández Alemparte
- Leopoldo Fernández Cid
- Carlos José Fernández Iglesias
- Tomás José Fernández-Couto Juanas
- Daniel Ferreiro Otero
- Senén Ferreiro Páramo
- Primitivo Ferro Ribadulla
- Susana Filgueira Tomé
- Miguel Filgueira Touriño
- Constantino Gago Conde
- Manuel García Montero
- Bárbara García Zas
- Luís de Gerónimo Vázquez
- Silvia Gómez Cortés
- Manuel Carlos Gómez Díez
- José Antonio Gómez Guance
- Manuel González Garrido
- Carlos González Rodríguez
- Manuel González Torres
- Jesús González Vázquez
- Secundino Grobas Mosquera
- Antonio de la Hera Roldán
- M<sup>a</sup> Belén Hernández Lafuente
- Antón Insúa López
- Vicente Irisarri Castro
- Manuel Jordán Rodríguez
- Aurora Lamas López
- Xosé Lois Lamazares Vence
- Lino Lema Bouzas relator
- Jesús Alberto León Vázquez
- José Antonio López Méndez
- Miguel Ángel López Sieiro
- José Luis Lorenzo Filgueira
- Ana Rosa Lorenzo Vila
- Emilio Louro Lamela
- Francisco de Ana Magán
- José Mella Vázquez
- Jesús A. Méndez Álvarez-Cedrón
- José S. Montes Pérez
- Higinio Mougán Bouzón
- M<sup>a</sup> Jesús Muñoz Chesa
- Joaquín Novoa Sanz
- María Luísa Núñez Rodríguez

- Antón Fernández Oca Fernández
- Manuel Orosa Canabal
- M<sup>a</sup> Elisa Otero López
- Carlos Palleiro Alvarez
- José M<sup>a</sup> Pardo Montero
- Maxi Pereira Rodríguez
- José Manuel Pérez Estevez
- Eugenia Pérez Fernández
- José Pérez Fernández
- José Antonio Pérez González
- Manuel A. Pérez Losada
- M<sup>a</sup> del Mar Pérez Marsó
- M<sup>a</sup> del Mar Pernas Márquez
- Belén Prado Sanjurjo
- Rosa M<sup>a</sup> Quintana Carballo
- Xan M. Ramos Rodríguez
- José Antonio Redondo López
- Ubaldo Rivas Romero
- Manuel Rivera Iglesias
- Venancio Manuel Rocha López
- Miguel Rodríguez Barrio
- Susana Rodríguez Casal
- Ramón C. Rodríguez Padín
- Margarita Rodríguez Rama
- Ricardo Rúa Prieto
- Luís Ruano Ruano
- Cristina Rubal González
- Silvia Ruiz Blanco
- Miguel Sáenz de Viteri Fernández
- Jorge Sales Illán
- Ramón Sampedro Muñiz
- Héctor Sánchez Fernández
- Juan José Santamaría Conde
- Prudencia Santasmarinas Raposo
- Luís Santos Martínez
- M<sup>a</sup> Pilar Seoane Martínez
- Ramón Sestayo Lestón
- Carmen de la Sierra Vázquez
- Luís Touriño Guerra
- José Varela Segade
- José Vázquez Portomeñe
- Xosé Enrique Vázquez Vicente
- Fernando Veiga Fernández
- Maximino Viaño García
- Maximino Viaño Illodo
- Jesús Vieito Fuentes
- David Vila López
- Daniel Villapol Valea

