



GUÍA PARA LA CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COOPERATIVAS A LOS ODS

AUTOR

Dany René Herrera Urbina

Esta guía está basada en el Trabajo Fin de Máster titulado “Estrategia de Gestión Empresarial Sostenible basada en los ODS para Cooperativa de Ahorro y Crédito Chorotega de Honduras” realizado en la 1ª Edición del Máster Interuniversitario en Políticas y Prácticas para un Desarrollo Humano Sostenible de la Universidad de Córdoba y la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla, especialidad en Alternativas económicas y empresas sociales.

Autor:

Dany René Herrera Urbina

Tutora del TFM:

Rocío Muñoz Benito

Revisión:

David Comet Herrera

Edita:

Universidad de Córdoba

Primera edición:

Marzo de 2023

Con la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) a través del Convenio suscrito con la Universidad de Córdoba en el año 2017 para la ejecución del proyecto “*Formación y estudios aplicados para el Desarrollo Humano Sostenible*” (Exp. 2017SEC006).

Las opiniones y documentación aportadas en esta publicación son, en exclusiva, responsabilidad del autor, y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la entidad que apoya económicamente el proyecto o de las universidades promotoras del Máster.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ¿POR QUÉ ALINEAR UNA ESTRATEGIA COOPERATIVA CON LOS ODS?	5
3. ¿CÓMO ALINEAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL COOPERATIVA CON LOS ODS?	6
1º Analizar la situación de partida	6
2º Definir los planteamientos estratégicos	11
3º Aplicar los planteamientos estratégicos	14
4º Diseñar la estrategia:	15
4. CONCLUSIONES	26
5. REFERENCIAS	27

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto complejo donde, a nivel mundial, vivimos una crisis sistémica y multidimensional (económica, social y ecológica) cuyos efectos han sido acentuados por una pandemia, se mantiene vigente la Agenda Mundial de Desarrollo y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como ruta trazada por la Organización de Naciones Unidas (en adelante ONU) hasta el año 2030 para contribuir en la resolución de los problemas de la humanidad. Este marco político requiere de acciones locales para un impacto global, por lo que se necesita una fuerte contribución de la ciudadanía, la administración pública, las organizaciones y las empresas. Estas últimas, para contribuir a los ODS, deben de adoptar prácticas de sostenibilidad en el desarrollo de sus actividades, que contribuyan a las tres dimensiones del desarrollo sostenible, teniendo en cuenta que vivimos en un mundo donde el consumo crítico y responsable aumenta día a día. Por ello, supone una oportunidad y una ventaja competitiva empresarial apostar por el desarrollo sostenible, mejorando su reputación y valor social.

A través del Pacto Mundial, la ONU ha manifestado que los ODS deben constituirse en referencia para la estrategia de sostenibilidad de las empresas y no ser simplemente una vía de comunicación y marketing donde se reporte la contribución de sus acciones a los diferentes ODS. Las empresas deben dar valor a la sostenibilidad económica, ambiental y social como un pilar esencial para la continuidad de sus modelos de negocio.

En este sentido, el compromiso por el desarrollo sostenible también pasa por generar una nueva economía donde, en lugar del capital, sean las personas, su entorno social y ecológico el centro de los negocios, éticos y sostenibles, apostando por modelos de empresas que promuevan la justicia social y ambiental, que fomenten el desarrollo sostenible y sustentable mediante el apego irrestricto a los derechos humanos. Aquí es donde entran las cooperativas y las organizaciones de Economía Social que desde su invención han trabajado por dar solución a problemas colectivos, así como a generar bienestar y desarrollo económico, social, cultural y ambiental. Estas organizaciones han demostrado ser más resistentes a las crisis, no por su gran magnitud o capital, sino por los principios y valores que las vertebran y define.

No obstante, el hecho de que el compromiso social y ambiental de las cooperativas y organizaciones de Economía Social sea parte de su ADN, no implica que todas estas entidades conviertan este compromiso en algo tangible, real. En este sentido, se puede cuestionar el hecho de que existan empresas de Economía Social cuyo crecimiento, favorecido por el mercado capitalista, haya hecho desnaturalizar su esencia o hayan puesto en riesgo sus propios principios. Por ejemplo, hay casos de cooperativas de servicios financieros cuyo desempeño las hace parecerse más a un banco comercial que a una cooperativa. Ante este riesgo resulta fundamental que las cooperativas y las empresas de la economía social garanticen una mayor coherencia entre sus prácticas operativas y su modelo de negocio con sus princi-

pios y valores, no perdiendo su objetivo de favorecer el bienestar de las comunidades a las que atienden y el desarrollo sostenible.

Por tal razón, esta guía tiene como propósito proponer alineamientos estratégicos para una gestión empresarial sostenible, especialmente, de las cooperativas. Se trata de un alineamiento organizacional de su estrategia con áreas claves de la sostenibilidad social y ambiental, hacia dentro y fuera de la cooperativa, teniendo como marco las "5P" del desarrollo sostenible: personas, prosperidad, planeta, paz y partenariado o alianzas, en la búsqueda de contribuir al bien común.

Como marco metodológico de referencia se ha utilizado el Balance del Bien Común (BBC), como una herramienta que sirve para medir cómo una empresa asegura y contribuye a la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ambiental y la democracia con sus proveedores y clientes (Felber, 2012). En su versión más reciente, el BBC se resumen en la Matriz del Bien Común 5.0, la cual incluye veinte casillas con las que se pueden estudiar aspectos concretos sobre el funcionamiento de la organización. Recientemente, Kasper (2018) ha elaborado un cuadro detallado que vincula la matriz del bien común con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En definitiva, esta guía pretende ofrecer una solución que atienda a las necesidades estratégicas de desarrollo cooperativo, contribuir a un modelo de gestión con prácticas en el marco de los ODS y mejorar la presentación de su Balance Social con la inclusión de indi-

cadore de sostenibilidad social, ambiental y económica.

2. ¿POR QUÉ ALINEAR UNA ESTRATEGIA COOPERATIVA CON LOS ODS?

De forma general se trata de orientar la transformación estratégica de las cooperativas para garantizar la continuidad de su modelo de negocio, generando valor económico, social y ambiental a sus grupos de interés y a la comunidad, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. De forma específica se trataría de:

- Alinear el pensamiento estratégico de las cooperativas con los ODS para comunicar su compromiso con el desarrollo sostenible hacia dentro y fuera de la organización.
- Desarrollar una cultura de sostenibilidad mediante el desarrollo de buenas prácticas, haciendo uso racional de sus recursos, promoviendo el respeto y el cuidado del entorno natural.
- Revitalizar el compromiso social de las cooperativas con sus grupos de interés y la comunidad de la que dependen y atienden, mediante acciones estratégicas que conlleven medición y rendición de cuentas.

3. ¿CÓMO ALINEAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL COOPERATIVA CON LOS ODS?

1º Analizar la situación de partida

Se recomienda hacer uso del análisis documental como instrumento de recogida de información para describir cuál es la situación actual de la cooperativa en relación con sus prácticas de gestión y reportes de sostenibilidad. En esta etapa se debe hacer una descripción de la cooperativa, su historia, un análisis crítico de su misión, visión y valores, así como un estudio de su principal competencia (en el caso de las cooperativas de crédito, los bancos, financieras, etc.) considerando las tres o cinco instituciones mejor posicionadas por cuota de mercado, con el propósito de comparar sus prácticas de gestión socioambiental y la forma en cómo lo comunican a sus grupos de interés.

- a. **Descripción de la organización:** Es preciso describir la evolución histórica de la cooperativa desde sus orígenes hasta la actualidad, así como la propuesta de valor materializada en los productos y servicios que brinda a sus personas afiliadas.
- b. **Actuales prácticas de gestión y reportes de sostenibilidad:** Se debe describir si la cooperativa cuenta con prácticas de sostenibilidad social y ambiental en su modelo de gestión y de negocios; también si existe o no un instrumento que comunique periódicamente la forma en cómo la cooperativa aborda la sostenibilidad en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: economi-

ca, social y ambiental. Se recomienda hacer un análisis documental para revisar las políticas, reglamentos, informes y memorias de gestión anual que se presentan en las Asambleas de socios, así como evaluar la forma de presentación del balance social.

- c. **Análisis de competencia:** Es oportuno conocer de qué manera lo están haciendo los principales competidores, a fin de identificar buenas prácticas que sean aplicables a la cooperativa objeto de estudio. Principalmente se trata de identificar las prácticas en sostenibilidad de los principales competidores; se deben buscar instituciones referentes en este sentido.
- d. **Análisis crítico del pensamiento estratégico:** Consiste en revisar la misión, visión, declaración de valores y objetivos estratégicos de la cooperativa con el objetivo de determinar si los mismos están alineados a la sostenibilidad. De no ser así, este es un buen comienzo para orientar la transformación estratégica sostenible de la cooperativa.
- e. **Diagnóstico del modelo de gestión con criterios de sostenibilidad socioambiental:**
 - i. **Aporte de la Cooperativa al Desarrollo Sostenible:** Para evaluar el aporte que la cooperativa realiza al desarrollo sostenible se recomienda seguir los alineamientos de la Guía para la acción empresarial en los ODS, también conocida como “Brújula de los ODS”, determinando a qué ODS contribuye la organización con su actividad y propuesta de valor. Se recomienda elaborar una matriz relacional como la siguiente:

donde se pueden identificar las contribuciones directas que la cooperativa realiza a los ODS mediante sus productos, servicios, beneficios, programas y proyectos. Se recomienda estudiar la integridad del Documento Agenda 2030, que enlista los Objetivos de Desarrollo Sostenible y cada una de sus metas.

ILUSTRACIÓN 1 - MATRIZ RELACIONAL DE CONTRIBUCIONES REALIZADAS A LOS ODS.

Dimensión	ODS	Metas relacionadas identificadas	Contribución Realizada	Productos/Servicios Contribución Realizada Programas/Actividades
Las Personas	1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en el mundo.	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a servicios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión financiera con productos y servicios para no bancarizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentas de ahorro Credivance Microcréditos Credijoven
	2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo al sector productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Créditos para la producción. Asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> UDEC Agronegocios Unidad de Asistencia Técnica
	3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos de promoción de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de salud cooperativos.
	4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	<ul style="list-style-type: none"> Educación de niños jóvenes. Formación técnica y profesional. Financiamiento de la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de tutorías. Programas de formación. Créditos para educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Educación, Juventud y Género. Centro de Formación Cooperativo. Crediescolar, Credicollege y Creditec.
	5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	<ul style="list-style-type: none"> Igualdad en la prestación de servicios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento para mujeres productoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Créditos y asistencia técnica para mujeres productoras.

Fuente: Elaboración propia (2022) con resultados del SDG Compass

ii. **Aporte de la Cooperativa al Bien Común:**

Un nuevo balance principal mide la contribución al interés colectivo: el Balance del Bien Común (BBC). Este balance mide rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y de justicia distributiva, cuyo conjunto constituye el nuevo sentido de “éxito empresarial”. Este ya no se mide en términos monetarios, sino en puntos neutrales. El máximo que se puede alcanzar son 1000 puntos del bien común (Felber, 2012).

Este balance está configurado por una serie de indicadores que miden cómo una empresa fomenta dichos valores cuando se relaciona con: proveedores, financiadores, empleados/propietarios, clientes/ productos/servicios/co-empresas, y ámbito social: región, generaciones futuras, personas y naturaleza. La intersección de criterios, valores y grupos, genera 20 indicadores.

Cada empresa puede evaluar cuantitativamente cuál es su contribución al bien común, en cada uno de los indicadores propuestos, siendo 1.000 puntos la evaluación máxima que puede obtener una empresa. El informe, que recoge toda la información detallada se denomina Balance y un resumen de dicha evaluación mediante una única tabla,

se denomina Matriz del Bien Común (Gómez et al., 2017).

A efectos de medir la contribución de cualquier cooperativa al Bien Común, se recomienda aplicar la plantilla para elaboración del Balance del Bien Común (versión reducida), propuesta por el equipo de redactores de la matriz EBC de la Federación Española de la Economía del Bien Común (2017). Dicha entidad ha facilitado una Plantilla de primeros pasos donde además de poder calificar los principales indicadores del BBC (calculadora del bien común), determina los ODS a los que se contribuye en mayor medida. Este ejercicio nos brindará una aproximación a la forma en que la cooperativa incide en el bien común, destacando fortalezas y debilidades.

En el año 2018 el investigador alemán Matthias Kasper elaboró un cuadro detallado que vincula la Matriz del Bien Común con los ODS (ver Ilustración 2), este trabajo ha sido reconocido como un influyente informe para cumplir la Agenda 2030. En este sentido, se afirma que la verificación de los indicadores previstos en el Balance del Bien Común supone una contribución efectiva y eficaz a los objetivos y metas incluidos en la Agenda 2030 (Cooperación, 2018).

ILUSTRACIÓN 2 - MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0 RELACIONADA CON LOS ODS – KASPER (2018).

VALOR	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
GRUPO DE INTERÉS				
A: PROVEEDORES	A1 Dignidad humana en la cadena de suministro 1 2 3 4 5 6 8 10 12	A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro 1 2 3 4 10 12	A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro 6 7 12 13 14 15	A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro 10
B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS	B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros 8	B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros 1 8	B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros 3 6 7 8 9 11 13 14 15	B4 Propiedad y participación democrática 10 16
C: PERSONAS EMPLEADAS	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo 3 4 5 8 9 10	C2 Formalidad de los contratos de trabajo 1 3 5 8	C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores 3 7 12 13 14 15	C4 Transparencia y participación democrática interna 10
D: CLIENTES Y OTRAS ORGANIZACIONES	D1 Actitud ética con los clientes 10 12	D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas 9 17	D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios 6 7 12 13 14 15	D4 Participación de los clientes y transparencia del producto 12
E: ENTORNO SOCIAL	E1 Propósito e impacto de los productos y servicios 3 10 12	E2 Contribución a la comunidad 8 9 10 11 16 17	E3 Reducción del impacto medioambiental 3 6 7 12 13 14 15 17	E4 Transparencia y participación democrática del entorno social 10 16 17

Fuente: Kasper (2018) recuperado de <https://cooperacion.es/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-la-economia-del-bien-comun>.

iii. **Aplicación de encuestas para evaluar el modelo de gestión:** Para conocer la opinión de los diferentes grupos de interés de una cooperativa, acerca de cómo gestiona su sostenibilidad, se sugiere la aplicación de un cuestionario con una escala de Likert, donde se

pregunte sobre los criterios y prácticas de sostenibilidad social y ambiental, no solo para determinar la existencia de las mismas, sino para conocer la percepción que se tiene por parte de la comunidad en este sentido. Ejemplo:

ILUSTRACIÓN 3 - EJEMPLO DE ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOCIOAMBIENTAL.

N°	Items	Escala				
		1	2	3	4	5
SOSTENIBILIDAD SOCIAL						
1	Las políticas y prácticas de remuneración de las personas trabajadoras en la cooperativa están en concordancia con los salarios competitivos del mercado.					
2	La cooperativa tiene mecanismos para promover la salud, bienestar y seguridad de las personas trabajadoras.					
3	La cooperativa promueve la formación y el desarrollo profesional de sus personas trabajadoras.					
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL						
15	La cooperativa tiene un sistema de gestión ambiental para mitigar el impacto ambiental de las actividades operativas de la cooperativa.					
16	La cooperativa tiene prácticas y procedimientos para el ahorro y la eficiencia en el consumo energético.					
17	La cooperativa hace uso de fuentes de energía renovable en sus instalaciones.					

Fuente: Elaboración propia (2022).

iv. Entrevistas semiestructuradas: Mediante la realización de entrevistas a grupos focales o informantes clave de la cooperativa se puede profundizar acerca de los resultados obtenidos en las encuestas y sobre la información obtenida en el análisis documental, a fin de tener mayor claridad en el diagnóstico que se realice.

v. Elaboración de Matriz FODA: Con base en la información obtenida de la matriz relacional, que vincula las actividades que realiza la cooperativa con los ODS, la elaboración del Balance del Bien Común (versión reducida) brinda

una aproximación sobre la aportación del valor social y ambiental que aporta la cooperativa a sus grupos de interés. El análisis documental realizado, más los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, se puede utilizar para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa en su modelo de gestión actual y de cara a una transformación estratégica sostenible. Se debe aportar cada elemento del FODA, discriminando lo social y lo ambiental, tal como se indica en la siguiente ilustración:

ILUSTRACIÓN 4 - EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE LA MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Sostenibilidad Social</p> <p>F1. Políticas y prácticas de remuneración competitivas en el sector.</p> <p>F2. Prácticas y programas para atender la salud de las personas trabajadoras.</p> <p>F3. Procesos de formación permanentes para sus colaboradores.</p> <p>F4. Políticas laborales que ofrecen múltiples beneficios económicos y sociales a los trabajadores.</p> <p>F5. Procesos de reclutamiento y contratación inclusivos y equitativos.</p> <p>F6. Mecanismos para promover un entorno laboral inclusivo y equitativo.</p>	<p>Sostenibilidad Social</p> <p>D1. No se cuenta con mecanismos de conciliación entre la vida familiar y laboral.</p> <p>D2. No se cuenta con planes para promover y gestionar la diversidad.</p> <p>D3. Carencia de un plan de igualdad institucional.</p> <p>D4. No se cuenta con una política de discriminación.</p> <p>D5. No existe un programa de inserción socio laboral.</p> <p>D6. No se cuantifica el nivel de colaboración que la cooperativa realiza con otras organizaciones.</p> <p>D7. No se evalúa el impacto socioambiental de sus productos, servicios, proyectos y emprendimientos financiados.</p>
<p>Sostenibilidad Ambiental</p> <p>F12. Pertenecer a un sector (servicios financieros) que presente bajas emisiones de carbono.</p> <p>F13. Se cuenta con productos que promueven la sostenibilidad ambiental (vivienda productiva, eco préstamos).</p>	<p>Sostenibilidad Ambiental</p> <p>D8. No se tiene un sistema, plan o política de gestión ambiental.</p> <p>D9. No se cuenta con una política de compras con criterios de sostenibilidad en la adquisición de productos y servicios y en la selección de proveedores.</p> <p>D10. No se brinda formación ambiental a los colaboradores y grupos de interés de la cooperativa.</p> <p>D11. Se carece de prácticas y procedimientos para el ahorro y la eficiencia en el consumo de energía, agua y papel.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en Análisis SWOT de Humphrey (2005).

2º Definir los planteamientos estratégicos

a. **Matriz Analítica de Formación de Estrategias:** Como plantea Trejo (2016) la matriz analítica de definición de estrategias se deriva del análisis FODA. Este análisis previo permite utilizar las fortalezas para definir las oportunidades y enfrentar las amenazas. Así mismo busca reducir las debilidades y neutralizar las amenazas a

través de acciones de carácter defensivo. Esta técnica permitirá definir las estrategias oportunas para orientar el modelo de gestión de la cooperativa a la sostenibilidad, en consonancia con los ODS. En tal sentido, se deben agrupar las estrategias de la siguiente forma:

Ejemplo:



CUADRO 1 - ESTRUCTURA DE LA MATRIZ ANALÍTICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS (MAFE).		
Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Factores externos	Enlistar fortalezas encontradas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Describir las oportunidades detectadas.	Aplicar las fuerzas internas para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.	Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Describir las amenazas visualizadas.	Utilizar las fortalezas para combatir las amenazas.	Superar las debilidades para reducir las amenazas.

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en David (1997).

ILUSTRACIÓN 5 - TIPOS DE ESTRATEGIA	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acciones de endomarketing para visibilizar los beneficios sociolaborales de la cooperativa con el propósito de alcanzar mayor satisfacción y empoderamiento de sus personas trabajadoras. (F1, F2, F3, F4, Y 011). • Cuantificar y monetizar el impacto de sus productos y servicios financieros y no financieros para visibilizar el valor económico y social generado a la comunidad mediante sus actividades, así como la contribución a los ODS. (F8, F9, O2 y 010). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas, planes y prácticas de igualdad y equidad que persigan atributos claves de la sostenibilidad social en el trabajo, como ser: conciliación entre la vida familiar y laboral, gestión de la diversidad, no discriminación y equidad de género. (D1, D2, D3, D4 y O9). • Implementar un programa de formación, concienciación y sensibilización ambiental para los grupos de interés de la cooperativa orientado al desarrollo de planes de acción en diferentes ámbitos (S10 y O8).
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en la planificación estratégica de la cooperativa planes de incidencia social y ambiental que comprendan la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo que ratifiquen el compromiso de la cooperativa con su entorno social y ecológico. (F10, A1 y A2). • Potenciar su estrategia comunicacional orientándola a la triple cuenta de resultados demostrando su compromiso con el desarrollo sostenible. (F8, F9, F11, F13, A7 y A9). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un mapeo de sus grupos de interés a fin de gestionarlos e integrarlos de forma activa y efectiva en el modelo de negocios y en el desarrollo de estrategias generadoras de valor. (D6, A3, A4 y A9). • Incorporar en la política de compras criterios de sostenibilidad social y ambiental como criterio de selección de productos y proveedores, a fin de velar por la dignidad humana en la cadena de suministros y reducir los impactos ambientales en la misma. (D9 y A10).

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera los hallazgos realizados en la fase diagnóstica se convierten en el principal insumo para la formulación de estrategias que permitan a la cooperativa desarrollar mejores prácticas y reportes de sostenibilidad.



3º Aplicar los planteamientos estratégicos

a. **Cuadro operativo:** Se deben poner en marcha las estrategias formuladas en la matriz analítica, para la cual se recomienda agruparlas en categorías por su grado de relación o área de desempeño, identificar los

instrumentos con los que cuenta la cooperativa y deben ser mejorados, o describir aquellos que recomiendan generarse, así como definir las actividades a realizar por cada uno. Se presenta el siguiente ejemplo:

ILUSTRACIÓN 5 - CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS OBTENIDOS EN LA MAFE.

Área clave	Estrategias propuestas	Instrumento	Actividades sugeridas
Modelo de negocios	Alinear la misión, visión y valores de la cooperativa a la sostenibilidad como elementos centrales de su planificación estratégica que declaran la razón de ser de la organización	Plan Estratégico Institucional (P.E.I)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar en la misión y visión la sostenibilidad como un atributo de la organización. 2. Agregar la sostenibilidad como uno de los valores institucionales.
	Incorporar en la planificación estratégica de la cooperativa planes de incidencia social y ambiental que comprendan la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo que ratifiquen el compromiso de la cooperativa con su entorno social y ecológico.		<ol style="list-style-type: none"> 1. En el pilar estratégico N° 2 del P.E.I “Propósito social desarrollado”, agregar “medioambiente” como área de desempeño. 2. Definir objetivos ambiental y actividades a realizar.
	Realizar un mapeo de sus grupos de interés a fin de gestionarlos e integrarlos de forma activa y efectiva en el modelo de negocios y en el desarrollo de estrategias generadoras de valor.	Política de Créditos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y definir los diferentes grupos de interés de la cooperativa, su forma de interacción con los mismos y nivel de incidencia en la toma de decisiones. 2. Elaborar una estrategia de stakeholders engagement.
	Orientar su política crediticia hacia la sostenibilidad, incorporando criterios sociales y ambientales en los proyectos financiados para gestionar estos riesgos en su cartera de créditos y brindar financiamiento orientado al desarrollo sostenible.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir actividades no susceptibles de financiación por su impacto social y ambiental negativo. 2. Definir criterios sociales y ambientales que deben cumplir las actividades financiadas. 3. Implementar evaluaciones con criterios ambientales, sociales y de gobernanzas (ASG) en los proyectos a financiar. 4. Implementar un sistema de gestión de riesgos ambientales y sociales que permita mitigar los impactos de su cartera de créditos. 5. Reformar la política de créditos incorporando los criterios ASG en los financiamientos que se estimen convenientes.
Prácticas laborales	Desarrollar políticas, planes y prácticas de igualdad y equidad que persigan atributos claves de la sostenibilidad social en el trabajo, como ser: conciliación entre la vida familiar y laboral, gestión de la diversidad, no discriminación y equidad de género.	Políticas de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir en la política de recursos humanos prácticas inclusivas para reclutar y contratar personas de colectivos vulnerables. 2. Hacer un diagnóstico en las oficinas de la cooperativa sobre las condiciones físicas para atender personas con diversidad funcional y realizar las acciones de mejora que sean necesarias.
	Promover la inserción sociolaboral incluyendo en la política de recursos humanos prácticas inclusivas y equitativas en los procesos de reclutamiento y contratación.	Sistema de Gestión Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una política de sostenibilidad ambiental 2. Implementar un sistema de gestión ambiental que incorpore el desarrollo de prácticas operativas más sostenibles. 3. Crear un Comité Ambiental con un plan de trabajo anual y metodología de seguimiento. 4. Medir el impacto ambiental de sus operaciones a través de diferentes indicadores en el uso de recursos.

Fuente: Elaboración propia (2022) con base a resultados del diagnóstico.

Por lo que este cuadro operativo, una vez que se definan los tiempos de ejecución de las actividades con sus respectivos responsables, se convertirá en nuestro plan de acción para fortalecer la sostenibilidad de la cooperativa en todas sus dimensiones.

4° Diseñar la estrategia:

Para que nuestra estrategia integral esté alineada a los ODS, se recomienda enmarcarla dentro de las “Cinco P” del desarrollo sostenible:

ILUSTRACIÓN 6 - DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENTABLE.



Fuente: Elaboración propia (2022) con base en <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=447204&p=6366258> y Agenda 2030

- a. **Definición de objetivos estratégicos por pilar:** Es oportuno definir los objetivos estratégicos de cada pilar, cuidando que los mismos engloben las estrategias propuestas en la matriz analítica y cuadro operativo. Se presenta el siguiente ejemplo:

ILUSTRACIÓN 7 - DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA UNO DE LOS CINCO PILARES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.

Pilar estratégico	Propósito	Objetivos estratégicos
Personas	Gestión de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el talento humano de la cooperativa de forma integral mediante el desarrollo de prácticas laborales éticas y justas en apego a sus derechos humanos y en procura de su bienestar personal, profesional y familiar.
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar integralmente las relaciones y experiencias de las personas afiliadas con la cooperativa desde el uso de sus productos y servicios, el acceso a los beneficios y su participación en el sistema de gobernanza, para contribuir en su desarrollo social y económico enmarcado en los principios y valores cooperativos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Promover la dignidad humana en la cadena de suministro incidiendo en los proveedores para que cumplan el marco normativo vigente y desarrollen prácticas laborales que garanticen los derechos humanos de sus personas trabajadoras.
Prosperidad	Gestión del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad mediante un modelo de negocios generador de valor y bienestar colectivo a la vez que se promueve un modelo económico alternativo e inclusivo, centrado en las personas y las interacciones con su entorno social y ecológico.
Planeta	Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar en el modelo de negocios de la cooperativa una cultura de respeto y cuidado del medioambiente, haciendo uso racional de los recursos en las prácticas operativas, sensibilizando a los grupos de interés y gestionando los impactos ambientales de la cartera de créditos al mismo tiempo que se desarrolla iniciativas comunitarias.
Paz	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura de gestión de riesgos de la cooperativa, sus mecanismos de ética, transparencia y rendición de cuentas, así como su estrategia comunicacional en aras de garantizar la continuidad de su modelo de negocios como institución sólida, eficaz y transparente.
Partenariado	Gestión de redes	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de redes inter y multisectoriales con actores locales, nacionales e internacionales que tengan objetivos comunes para sumar esfuerzos que desencadenen en acciones que promuevan el desarrollo territorial y humano sostenible.

Fuente: Elaboración propia (2022).

- b. **Descripción de matriz de indicadores:** Con el fin de medir las contribuciones que realiza la cooperativa al desarrollo sostenible y el Bien Común, se propone una Matriz de Indicadores Sociales y Ambientales Cooperativos (MISOSACOO), con la siguiente estructura:

TABLA 1 - DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE INDICADORES (MISOSACOO).

NOMBRE DE LA COLUMNA	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	NÚMERO DE ELEMENTOS
PILAR	Son las 5P del desarrollo sostenible: Personas, Prosperidad, Planeta, Paz y Parteneriado (Alianzas).	5
ODS	Son los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, para cada pilar se agrupan los objetivos correspondientes.	17
DIMENSIÓN	Brinda la descripción de ejes estratégicos claves para la dinámica de la cooperativa, como ser: a) Gestión de relaciones: personas colaboradoras, afiliadas y proveedoras b) Gestión del desarrollo social y económico c) Gestión ambiental d) Gestión institucional e) Gestión de redes	5
OBJETIVO	Describe una propuesta de objetivos estratégicos de la cooperativa para el desarrollo de cada dimensión.	7
CATEGORÍA	Son elementos constitutivos de cada dimensión (subdimensiones), implican múltiples enfoques estratégicos y agrupan los indicadores.	38
BBC	Son los componentes de la Matriz del Bien Común como principal elemento del Balance del Bien Común (BBC), cada componente (celda) representan la intersección de los valores de la Economía del Bien Común (4 valores – 4 columnas) con los principales grupos de interés de una empresa (5 filas – 5 grupos de interés), cada componente se representa por un código alfanumérico, con las letras A, B, C, D, E (filas) y números del 1 al 4 (columnas). Así: "A1" --- Representa el Grupo A: Proveedores y el Valor 1: Dignidad humana Se asocian uno o varios componentes a cada dimensión en función de los indicadores propuestos que también impactan en la Matriz del Bien Común, al final se presenta un cuadro de congruencia entre las dos matrices.	20
INDICADORES	Son los indicadores que miden la contribución realizada a cada apartado de la matriz y pueden ser expresados según sea el caso en forma cuantitativa: números enteros, valores porcentuales, cantidades en unidades monetarias y de forma cualitativa: contestando si/no y describiendo las acciones que sustenten la respuesta con los medios de verificación que la cooperativa determine.	126

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los objetivos presentados en la matriz son una propuesta ejemplificativa, cada cooperativa puede plantear sus propios objetivos estratégicos, las categorías son igualmente susceptibles de cambios, pudiéndose agregar o eliminar en función de los intereses y necesidades de cada organización, lo mismo sucede con los indicadores que pueden ser ajustados a la realidad de cada cooperativa.

c. **Elaboración de matriz de indicadores MI-SOSACOOOP:** Esta matriz de indicadores contiene las métricas para evaluar la contribución de la cooperativa a los ODS y el Balance del Bien Común, la misma puede ajustarse a la realidad, actividad y tamaño de la cooperativa, las proyecciones que se hagan sobre los resultados de los indicadores pueden convertirse en las metas sociales y ambientales de la cooperativa.

MATRIZ 1 -INDICADORES PARA EL PILAR 1: PERSONAS.						
PILAR	ODS	DIMENSIÓN	OBJETIVO	CATEGORÍA	BBC	INDICADORES
PERSONAS	1 2 3 4 5	COLABORADORAS	Gestionar el talento humano de la cooperativa de forma integral mediante el desarrollo de prácticas laborales éticas y justas en apego a sus derechos humanos y en procura de su bienestar personal, profesional y familiar.	Retribución y prestaciones	C2	Número de personas colaboradoras desagregados por sexo y edad Ratio salario más alto y más bajo en la cooperativa Cantidad anual de beneficios otorgados
				Clima Laboral y desempeño	C1 C2	N° de estudios realizados en el año % de calificación obtenido en estudio de clima laboral % promedio de desempeño de las personas colaboradoras
				Estabilidad laboral	C1 C2	Años promedio de antigüedad laboral de la planilla por sexo
				Salud y seguridad	C1 C2	Cantidad de acciones de promoción realizadas en el año Monto de recursos invertidos en el año
				Formación y desarrollo	C1 C2	Horas de formación recibida por persona colaboradora en el año Inversión total realizada en el año Número de personas promovidas/ascendidas en el año Nivel de estudio de las personas colaboradoras
				Igualdad-Equidad de Género	C1	% de hombres y mujeres en puestos gerenciales y no gerenciales. Brecha salarial entre hombres y mujeres Existencia de un plan de igualdad
				Diversidad e inclusión	C1	Edad media de personas colaboradoras por sexo % de personas colaboradoras que pertenecen a colectivos vulnerables Número de personas colaboradoras con diversidad funcional/discapacidad Existencia de un programa de inserción sociolaboral
				Conciliación trabajo-familia	C2	Promedio de horas semanales trabajadas por persona colaboradora Promedio de horas extras realizadas en el año Promedio de horas de teletrabajo realizadas en el año Número de eventos de bienestar laboral con integración familiar realizados Cantidad de permisos por maternidad y paternidad otorgados en el año
				Participación democrática interna	C4	N° de encuestas y consultas realizadas a las personas colaboradoras Nivel de participación de personas colaboradoras en toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en los ODS y el BBC.

MATRIZ 1 -INDICADORES PARA EL PILAR 1: PERSONAS.

PILAR	ODS	DIMENSIÓN	OBJETIVO	CATEGORÍA	BBC	INDICADORES
PERSONAS		AFILIADAS	Gestionar integralmente las relaciones y experiencias de las personas afiliadas con la cooperativa desde el uso de sus productos y servicios, el acceso a los beneficios y su participación en el sistema de gobernanza, para contribuir en su desarrollo social y económico enmarcado en los principios y valores cooperativos.	Ética y transparencia productos	D1 D4	Publicación de tarifario de productos y servicios Número de contratos asignados con copia digital
				Participación y democracia	B4- D4 E4	% de asistencia en asambleas realizadas desagregados por sexo % de participación en encuestas realizadas desagregados por sexo
				Canales de atención	B4 D1	Número de canales disponibles Volumen de transacciones realizadas por canal
				Formación y capacitación	D1	Total, de horas de formación impartidas en el año Total, de personas beneficiadas desagregadas por edad y sexo
				Equidad de género	B4 D1	Número (%) de personas afiliadas desagregadas por sexo Número (%) de personas delegadas desagregadas por sexo Número (%) de personas directivas desagregadas por sexo
				Beneficios generados	B4 E1	Número de personas desagregados por edad y sexo que tuvieron: <ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a crédito ● Financiamiento para producción ● Financiamiento para educación ● Financiamiento para salud ● Financiamiento para vivienda ● Financiamiento para emprendimiento
		Satisfacción por el servicio	D4	Número de encuestas realizadas en el año Niveles de satisfacción y lealtad obtenidos (NPS) Existencia de mecanismos de seguridad en la prestación del servicio Número de reclamos recibido y % de casos resueltos		
		PROVEEDORAS	Promover la dignidad humana en la cadena de suministro incidiendo en los proveedores para que cumplan el marco normativo vigente y desarrollen prácticas laborales que garanticen los derechos humanos de sus personas trabajadoras.	Cumplimiento normativo	A1	Se cumplen normativas operativas Se cumplen normativas sanitarias Se cumplen normativas fiscales
				Prácticas laborales y derechos humanos	A1 A2	Condiciones de trabajo decentes Salud y seguridad en el trabajo Pago de salarios justos Beneficios laborales conforme a ley Inclusión y equidad de género
				Democracia y transparencia proveedores	A4	¿Cuentan con mecanismos de participación de sus grupos de interés? Reportan su desempeño financiero, social y ambiental

Fuente:Elaboración propia (2022) con base en los ODS y el BBC.

MATRIZ 2 -INDICADORES PARA EL PILAR 2: PROSPERIDAD.

PILAR	ODS	DIMENSIÓN	OBJETIVO	CATEGORÍA	BBC	INDICADORES
PROSPERIDAD	7 8 9 10 11	GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO	Contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad mediante un modelo de negocios generador de valor y bienestar colectivo a la vez que se promueve un modelo económico alternativo e inclusivo, centrado en las personas y las interacciones con su entorno social y ecológico.	Valor económico	B2 E1 E2	Valor económico generado: • Ingresos brutos en el año
						Valor económico distribuido: • Total, por compra de bienes y servicios a proveedores • Total, en pago de salarios y beneficios a colaboradores • Total, en pago de impuestos • Total, pagado en intereses a las personas afiliadas • Total, invertido en la comunidad • Total, de excedentes distribuidos a personas afiliadas
						Valor económico retenido: • Total, de provisiones y reservas realizadas
				Programas e iniciativas	E2	Número de programas e iniciativas comunitarias realizadas
						Monto total invertido por área/sector
				Productos y servicios (Sociales)	E1	Total, de personas beneficiadas por tipo de producto-servicio
						% de participación de segmentos vulnerables
						Cantidad de productos disponibles
						Monto financiado por rubro/actividad: • Salud, Educación, Vivienda, Producción y Emprendimiento
				Ayudas sociales y solidarias	E2	Número de personas beneficiadas
						Número de organizaciones apoyadas
						Monto de recursos donados
						Horas de voluntariado realizadas
				Emprendimiento y empleo	E1 E2	Monto total de financiación para emprendimiento
						Número de empleo directos e indirectos generados
				Promoción de entidades de economía social	D2 E1 E2	Número de entidades apoyadas
						Número de entidades organizadas
						Número de personas beneficiadas desagregadas por edad y sexo
						Horas y costo de asistencia técnica brindada
						Horas y costo de asesoría empresarial realizada
						Horas y costo de formación impartida

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en los ODS y el BBC.

MATRIZ 3 - INDICADORES PARA EL PILAR 3: PLANETA.

PILAR	ODS	DIMENSIÓN	OBJETIVO	CATEGORÍA	BBC	INDICADORES
PLANETA	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 2px;">6</div> <div style="background-color: #C45A3A; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 2px;">12</div> <div style="background-color: #548235; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 2px;">13</div> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 2px;">14</div> <div style="background-color: #548235; color: white; padding: 2px 5px;">15</div> </div>	GESTIÓN AMBIENTAL	Integrar en el modelo de negocios de la cooperativa una cultura de respeto y cuidado del medioambiente, haciendo uso racional de los recursos en las prácticas operativas, sensibilizando a los grupos de interés y gestionando los impactos ambientales de la cartera de créditos al mismo tiempo que se desarrolla iniciativas comunitarias.	Prácticas operativas	C3 D3 E3	Volumen Gases de efecto Invernadero (GEI)
						Calidad del aire en las oficinas
						Volumen de desechos sólidos generados
						Cantidad de combustible fósil utilizada
						Volumen de agua utilizado
						Cantidad de papel consumido
						Cantidad de energía consumida
						Porcentaje de energía renovable utilizada
						Existencia de planes e incentivos para la movilidad sostenible
				Inversión en equipos y accesorios energéticamente eficientes		
				Educación ambiental	C3 D3 E3	Total, de horas de formación por grupo de interés
				Productos y servicios (Ambientales)	B3 D3 E1 E3	Cantidad de productos con esta orientación
						Cantidad de financiamiento otorgado para: <ul style="list-style-type: none"> ● Producción orgánica ● Generación de energías limpias ● Gestión de desechos sólidos ● Gestión del agua y saneamiento básico ● Consumo responsable
				Proyectos ambientales	B3 E3	Número de proyectos realizados
						Cantidad invertida en proyectos realizados
				Cadena de suministros	A3 B1 E3	% de compras locales respecto el total
						% de compras sostenibles y comercio justo respecto el total
						% de proveedores certificados ambientalmente
						% de inversiones realizadas en banca ética, responsable o con valores

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en los ODS y el BBC.

MATRIZ 4 - INDICADORES PARA EL PILAR 4: PAZ.

PILAR	ODS	DIMENSIÓN	OBJETIVO	CATEGORÍA	BBC	INDICADORES
PAZ	16	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Fortalecer la cultura de gestión de riesgos de la cooperativa, sus mecanismos de ética, transparencia y rendición de cuentas, así como su estrategia comunicacional en aras de garantizar la continuidad de su modelo de negocios como institución sólida, eficaz y transparente.	Estrategia de comunicación	B2 D1 E4	Descripción porcentual de publicidad financiera y no financiera
						¿Se tiene diversidad de canales de comunicación?
						¿Se realiza promoción de los valores institucionales?
						¿Se hace uso de lenguaje y comunicación no sexista?
				Rendición de cuentas	A4 D4 E4	Las imágenes publicadas promueven la equidad, inclusión y no discriminación
						Publicación anual del desempeño financiero
						Publicación anual del desempeño social
				Ética y transparencia institucional	A4 C4 E4	Publicación anual del desempeño ambiental
						Existencia de un comité de ética funcional
						Existencia de un código de ética efectivo
						Canales de denuncia de comportamiento no ético
				Gestión de riesgos	B1 E3	Cantidad de casos reportados y resueltos
						Planes de gestión de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> ● Financieros ● Ciberseguridad ● Corrupción y fraude ● Cambio climático

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en los ODS y el BBC.

MATRIZ 5 - INDICADORES PARA EL PILAR 5: PARTENARIADO.

PILAR	ODS	DIMENSIÓN	OBJETIVO	CATEGORÍA	BBC	INDICADORES
PARTENARIADO (ALIANZAS)	17	GESTIÓN DE REDES	Promover el desarrollo de redes inter y multisectoriales con actores locales, nacionales e internacionales que tengan objetivos comunes para sumar esfuerzos que desencadenen en acciones que promuevan el desarrollo territorial y humano sostenible.	Cooperación intersectorial	D2	Número de cooperativas y EES con las que se trabaja
						Número de proyectos e iniciativas desarrolladas en conjunto
						Monto total invertido en los proyectos e iniciativas conjuntas
						% de aportación a los proyectos e iniciativas conjuntas
						Número de acuerdos y convenios firmados
				Gobierno	D2	Número y lista de alcaldías con las que se tienen relación directa
						Número y lista de entidades de gobierno con las que se trabaja
						Número de acuerdos y convenios firmados
				Organizaciones de la Sociedad Civil	D2	Número y lista de organizaciones con las que se trabaja
						Descripción de acciones realizadas con estas organizaciones
						Número de acuerdos y convenios firmados
				Cooperantes	D2	Número y lista de cooperantes con los que se trabaja
						Descripción de acciones realizadas con cada cooperante
						Monto total de recursos invertidos en proyectos
						% de contraparte invertido en esos proyectos
						Número de acuerdos y convenios firmados

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en los ODS y el BBC.

d. Integración de MISOSACOOP con la Matriz del Bien Común 5.0

El siguiente cuadro muestra como las categorías de la Matriz de Indicadores Sociales y Ambientales Cooperativos (MISOSACOOP) se integran con la Matriz del Bien Común 5.0

como el instrumento resumen del Balance del Bien Común (BBC) y se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dada la relación hecha por Kasper (2018), conforme se mostró en la Ilustración 2.

CUADRO 2 - INTEGRACIÓN DE MISOSACOOP CON LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0.				
Dimensión	Dignidad Humana (1)	Solidaridad y Justicia Social (2)	Sostenibilidad Ambiental (3)	Transparencia y Democracia (4)
Grupo de Interés	A1	A2	A3	A4
A: Proveedores	Dignidad humana en la cadena de suministros	Justicia y solidaridad en la cadena de suministros	Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministros	Transparencia y participación democrática en la cadena de suministros
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento normativo • Prácticas laborales y derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales y derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de suministros 	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia y transparencia • Rendición de cuentas
B: Propietarios-Afiliados Proveedores Financieros	B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros	B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros	B4 Propiedad y participación democrática
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos • Cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico • Estrategia de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios (A) • Proyectos ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y democracia • Canales de Atención • Equidad de género • Beneficios generados
C: Colaboradores	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2 Características de los contratos de trabajo	C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	C4 Transparencia y participación democrática interna
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral y desempeño • Estabilidad laboral • Salud y seguridad • Formación y desarrollo • Igualdad-equidad de género • Diversidad e inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuciones y prestaciones • Conciliación trabajo-familia • Clima laboral y desempeño • Estabilidad laboral • Salud y seguridad • Formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación ambiental • Prácticas operativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación democrática interna • Ética y transparencia institucional

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en la Matriz del Bien Común 5.0 y con categorías de MISOSACOOP.

CUADRO 2 - INTEGRACIÓN DE MISOSACOOP CON LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0.

	D1	D2	D3	D4
	Actitud ética con los clientes	Cooperación y solidaridad con otras organizaciones	Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	Participación de los clientes y transparencia del producto
D: Clientes-Afiliados	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y transparencia • Canales de atención • Formación y capacitación • Equidad de género • Estrategia de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación intersectorial • Gobierno • Organizaciones Sociedad Civil • Cooperantes • Promoción de entidades de economía social 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios (SyA) • Prácticas operativas • Educación ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y transparencia producto • Participación y democracia • Satisfacción por el servicio • Rendición de cuentas
	E1	E2	E3	E4
	Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	Contribución a la comunidad	Reducción del impacto medioambiental	Transparencia y participación democrática del entorno social
E: Entorno social	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios (S) • Beneficios generados • Valor económico • Emprendimiento y empleo • Promoción de entidades de economía social 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico • Programas e iniciativas • Ayudas sociales y solidarias • Emprendimiento y empleo • Promoción de entidades de economía social 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas operativas • Productor y servicios (SyA) • Educación ambiental • Proyectos ambientales • Cadena de suministros • Gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación • Rendición de cuentas • Ética y transparencia institucional y producto • Participación y democracia

Fuente: Elaboración propia (2022) con base en la Matriz del Bien Común 5.0 y con categorías de MISOSACOOP.

4. CONCLUSIONES

En muchos casos las prácticas de gestión y reportes de sostenibilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no contemplan criterios de sostenibilidad social y ambiental. El modelo de gestión y de negocios de las cooperativas, por su naturaleza, genera una contribución importante a los ODS y al Bien Común. No obstante en muchos casos se carece de medición de impactos sociales y ambientales, lo que vuelve sumamente complejo que las cooperativas puedan medir el grado de bienestar que generan a su comunidad, grupos de interés y entorno natural con sus productos, servicios y beneficios.

El desarrollo y adopción de un modelo de gestión cooperativa sostenible, pasa por un proceso de transformación estratégica, por lo que siempre es oportuno revisar y ajustar los elementos centrales de su pensamiento estratégico como son su misión, visión y valores para incorporar la sostenibilidad como un atributo; también deben realizar ajustes a sus políticas, reglamentos y manuales que regulan sus prácticas laborales, operativas y de gestión a fin de incluir criterios sociales y ambientales. Alinearse con los ODS da un mayor propósito y sentido a las actividades que se planifiquen y realicen para optimizar el desempeño social y ambiental.

La medición del desempeño social y ambiental de las cooperativas pasa por la implementación de una serie de indicadores. Esto requiere identificar los procesos y la tecnología necesaria para la recogida de información, que alimente un sistema estadístico de

datos que permita obtener información específica en el momento que se requiera.

Una vez que las cooperativas planifiquen y realicen acciones encaminadas a medir sus impactos positivos, y se desarrollen capacidades para ello, resulta fundamental alinear también su estrategia de comunicación interna y externa a la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y ambientales) para rendir cuentas a las sociedad de una forma eficaz, con el objetivo de demostrar el compromiso de las cooperativas con el desarrollo sostenible y con el bienestar de sus grupos de interés y la comunidad.

La adopción de prácticas social y ambientalmente más sostenibles no sólo es parte fundamental de la agenda mundial del desarrollo, trazada en 2015 por la ONU, sino que también se convierte en una ventaja competitiva real para las cooperativas, que con ello atiende a la, cada vez mayor, masa crítica de consumidores responsables.

Una de las principales limitaciones de este trabajo fue el acceso a información acerca de la gestión social y ambiental de las cooperativas, lo que denota una carencia de cultura de medición y comunicación de impactos, en un sector que aporta mucho al desarrollo territorial y humano sostenible, dada su idiosincrasia. Esta situación es susceptible de estudio para futuras investigaciones a fin de seguir aportando herramientas y metodologías que contribuyan a cooperativas y empresas de la Economía Social en su desarrollo cuantitativo y cualitativo.

5. REFERENCIAS

Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común. (2017). *Manual del Balance del Bien Común 5.0*. Equipo de redactores de la Matriz EBC. Obtenido de <file:///C:/Users/drher/Downloads/BalanceCompletoBeta20181004.pdf>

(2022). Auto test Economía del Bien Común (Primeros pasos). Obtenido de <https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>

CEPAL. (2017). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>

Cooperación. (5 de septiembre de 2018). *Cooperación, procesos que transforman*. Obtenido de <https://cooperacion.es/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-la-economia-del-bien-comun>

Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto. Obtenido de <https://www.dykinson.com/libros/la-economia-del-bien-comun/9788423420896/>

David, F. (1997), *Conceptos de Administración Estratégica*, Editorial Prentice Hall

Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición, 353pp.

Gómez, R., Morales, R., & Rodríguez, C. (2017). La Economía del Bien Común en el ámbito local. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(90), 189-222.

GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas y Consejo Empresarial Mundial para el

Desarrollo Sostenible (WBCSD). (s.f). *SDG Compas: Guía para la acción empresarial en los ODS*. Obtenido de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Kasper, M. (2018). *Die Gemeinwohlbilanz als förderliches Instrument für die Umsetzung der Sustainable Development Goals in deutschen Organisationen*. Berlín.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU), New York. doi:https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

Trejo, N. (2016). Análisis FODA y Matriz de Estrategias. *Revista de planeación y control microfinanciero*.

Con la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) a través del Convenio suscrito con la Universidad de Córdoba en el año 2017 para la ejecución del proyecto *"Formación y estudios aplicados para el Desarrollo Humano Sostenible"* (Exp. 2017SEC006).

Las opiniones y documentación aportadas en esta publicación son, en exclusiva, responsabilidad del autor, y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la entidad que apoya económicamente el proyecto o de las universidades promotoras del Máster.

ORGANIZA



FINANCIA

