

GUÍA 3

Hacia la sostenibilidad cooperativa



Año Internacional
de las Cooperativas

Contenido

Presentación	3
Introducción a esta guía	5
¿Por qué debemos ser sostenibles?	6
Dimensiones para construir sostenibilidad	8
¿Dónde se reflejan las buenas prácticas sostenibles?	13
Ejercicios prácticos para pensar, construir y fomentar la sostenibilidad.....	15
Más información	20

Presentación

Las **guías para pensar y construir mejoras en la gestión** son **documentos prácticos** pensados para socios y socias que buscan llevar adelante procesos de transformación e integración de buenas prácticas cooperativas basadas en el modelo Más Valor Cooperativo. Fueron desarrolladas en el marco del convenio entre el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOO) y Comisión Técnica Mixta de Salto Grande -Delegación uruguaya (CTMSG), gracias al aporte de cooperativas de Salto y Paysandú, que las nutrieron con sus realidades.

En los siguientes enlaces encontrarán más información sobre el modelo Más Valor Cooperativo:

- <https://www.inacoo.org.uy/modelo-mas-valor-cooperativo>
- https://www.inacoo.org.uy/_files/ugd/356d79_30b29b93d6b049c1b08180eaff08a1ca.pdf

Esta serie está integrada por tres guías:

- Guía 1. Construyendo un liderazgo participativo
- Guía 1. Construyendo un liderazgo participativo

Guía 3. Hacia la sostenibilidad cooperativa

Bienvenida

Estas guías integran los elementos conceptuales del **Modelo Más Valor Cooperativo** y los traducen en aspectos cotidianos de las cooperativas. Incorporan instrumentos y herramientas de trabajo grupales que permiten comprender conceptos, integrarlos a la gestión y aplicarlos en acciones concretas. Su uso les permitirá recorrer un camino de aprendizaje y transformación colectiva para fortalecer la cooperativa.

¡Bienvenidos al desafío!

Contenido de las guías

Cada guía tiene una presentación inicial, una síntesis de conceptos claves para que puedan conocerlos y comprenderlos (**etapa del pensar**), herramientas e instrumentos para la acción (**etapa del hacer**) y orientaciones para la implementación en la cooperativa (**resultado**). También se incluyen enlaces que amplían la información, junto con material de apoyo.

La cooperativa, una construcción colectiva

Ser cooperativista es un proceso, una construcción, un proyecto de vida, en el que cada integrante de la cooperativa se siente parte en la generación de valor. Esto tiene múltiples implicancias en el desarrollo integral de las personas, en sus expectativas relativas a la calidad de vida, en el desarrollo de sus capacidades, formación y capacitación, en el desarrollo comunitario y social, y en el desarrollo empresarial, donde la responsabilidad está implícita en los valores cooperativos. Responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, colectivización de las decisiones y valores cooperativos se entrelazan para formar el tejido de la sostenibilidad cooperativa.

Lo primero: el equipo responsable

Para iniciar el camino de mejoras, cambios y transformaciones que estas guías sugieren, les proponemos como primer paso designar un equipo que organice y coordine las acciones a llevar adelante. El equipo puede ser un grupo de socios y colaboradores de la cooperativa designados con voluntad de liderar las transformaciones, alineados a los valores y objetivos. A futuro, este equipo podrá seguir trabajando y colaborar en identificar problemas, informar y consultar, diseñar planes, implementar, supervisar y ajustar, medir resultados y documentar aprendizajes. Las guías ayudan metodológicamente a la labor del equipo en los inicios del proceso, así como si, una vez avanzado este, decide seguir construyendo transformaciones.

Les deseamos lo mejor y esperamos que estas guías les ayuden en sus proyectos cooperativos, para seguir fomentando entre todos el cooperativismo y un mundo mejor.

Introducción a esta guía

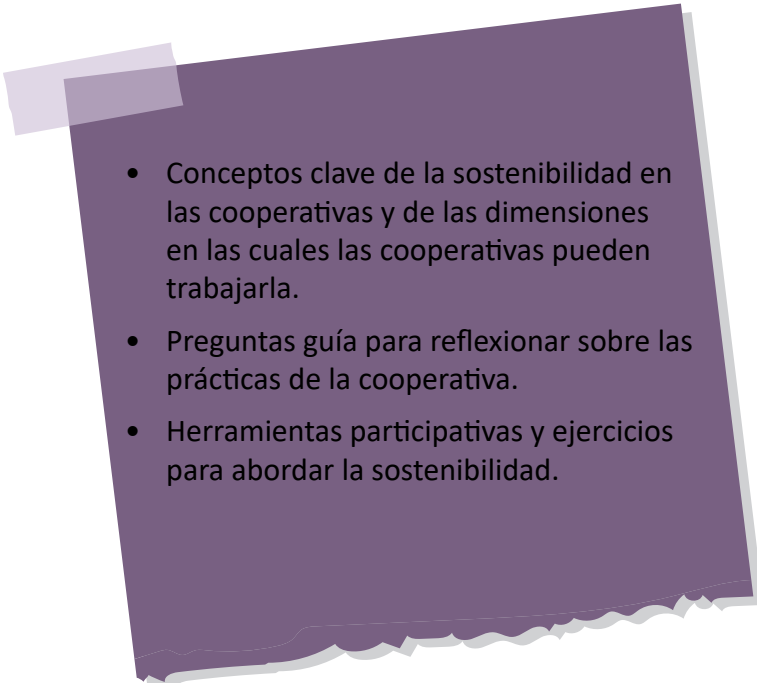
¿Qué es?

Esta guía es un recurso práctico que orienta a las cooperativas en la implementación de criterios de sostenibilidad, basándose en las dimensiones clave de gestión social, ambiental y económica.

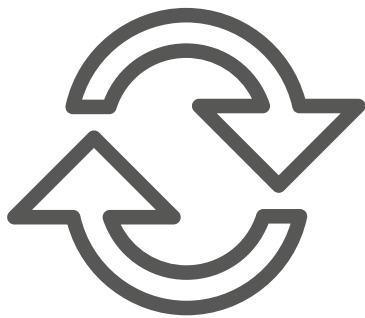
¿Qué utilidad tiene?

Facilita la evaluación y la transformación de la cooperativa hacia la sostenibilidad, involucrando a todos los socios y socias.

¿Qué incluye?

- 
- Conceptos clave de la sostenibilidad en las cooperativas y de las dimensiones en las cuales las cooperativas pueden trabajarla.
 - Preguntas guía para reflexionar sobre las prácticas de la cooperativa.
 - Herramientas participativas y ejercicios para abordar la sostenibilidad.

¿Por qué debemos ser sostenibles?



Las cooperativas deben adoptar la **sostenibilidad** como un enfoque orientado a crear valor a largo plazo. Aprovechando las oportunidades y gestionando de manera responsable los recursos, las cooperativas no sólo crean valor económico, sino que también contribuyen al bienestar social y ambiental, fortaleciendo su relación con las comunidades y las partes interesadas.

Al adoptar prácticas sostenibles, las cooperativas pueden contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, lo que implica mejorar la calidad de vida de las personas y proteger el planeta.

PENSAR

Los ODS son un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad para 2030. Se trata de 17 objetivos interconectados que abarcan una amplia gama de temas, desde la eliminación de la pobreza y el hambre hasta la lucha contra el cambio climático y la promoción de la igualdad de género. Estos objetivos fueron adoptados por todos los países miembros de las Naciones Unidas en 2015 y representan un plan de acción para un futuro mejor para todos. Para conocer más sugerimos visitar <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Para asegurar la sostenibilidad, debemos conocer muy bien nuestro entorno y estar atentos a los cambios. Por eso, es fundamental monitorear lo que pasa en nuestro alrededor y dentro de nuestra cooperativa, para tomar mejores decisiones y planificar su futuro.

PENSAR

Dimensiones para construir sostenibilidad

Las dimensiones para construir la sostenibilidad son: la gestión social, la gestión ambiental, la percepción de la comunidad y la inteligencia competitiva.



1. Gestión social

Como cooperativas, nuestro compromiso social es un pilar fundamental que nos distingue. Buscamos generar un impacto positivo en nuestras comunidades, promoviendo el desarrollo local, la equidad y la inclusión. Para lograrlo, podemos:

- **Fortalecer los vínculos con nuestros socios:** Organizar actividades que fomenten la participación y el sentido de pertenencia.
- **Colaborar con organizaciones locales:** Establecer alianzas para abordar problemáticas sociales comunes.
- **Promover la educación y la capacitación:** Ofrecer programas de formación para nuestros socios y la comunidad.
- **Fomentar la diversidad y la inclusión:** Crear espacios seguros y equitativos para todos los miembros de la cooperativa.

HACER

Preguntas orientadoras

Hacernos preguntas nos llevará a respuestas que ayuden a sostener o corregir actitudes, perfeccionar estrategias e instrumentos y ampliar el alcance de nuestras acciones.

Las preguntas que les proponemos como guía pueden servir para pensar la gestión social en clave de sostenibilidad:

- ¿Qué nuevos hábitos y acciones podemos incorporar para promover el desarrollo local o regional? ¿Qué alianzas podemos establecer con otros actores?
- ¿Conocemos los principales problemas y desigualdades presentes en nuestra comunidad? ¿Cuál es nuestro aporte para disminuirlas, promoviendo equidad e inclusión en nuestras acciones?
- ¿Tenemos en cuenta a nuestros socios, sus vidas, sus familias, sus aspiraciones y capacidades? ¿Cómo podemos fortalecer o mejorar la calidad de vida de nuestros socios? ¿Conocemos sus opiniones?

HACER



2. Gestión ambiental

Las cooperativas debemos cuidar el medioambiente, porque entre nuestros valores tenemos un compromiso con la sostenibilidad y esto implica que nuestras acciones se encuentren en equilibrio con el entorno. Dentro de la gestión ambiental incluimos la gestión de los recursos naturales, la minimización en el uso de recursos y el impulso a acciones de recuperación y reúso de materiales. En el contexto interno, implica la mejora de procesos que cuiden al máximo los recursos e insumos que se utilizan.

Preguntas orientadoras

- ¿La cooperativa tiene definidas acciones relacionadas con reducir el impacto ambiental de sus actividades?
- ¿De qué manera involucramos a los socios y a la comunidad en acciones de concientización sobre el cuidado del ambiente?

HACER



3. Percepción de la comunidad

Las cooperativas, como entidades económicas y sociales, interactúan con diversos grupos de interés.

Un grupo de interés es cualquier conjunto de personas u organizaciones que interactúa y se ve afectado por las decisiones y actividades de la cooperativa o puede influir en ellas. Los socios, clientes, usuarios, proveedores, otras cooperativas, entidades de financiamiento, entidades gubernamentales, federaciones, son todos grupos de interés.

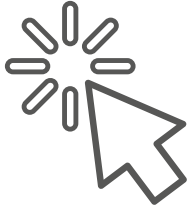
Para garantizar su sostenibilidad, las cooperativas deben, por un lado, considerar las expectativas de estos grupos, pero, por otro lado, también deben desarrollar acciones de transparencia. La transparencia es clave, ya que fomenta la confianza entre socios, con la comunidad y con las demás partes interesadas.

Al ser organizaciones democráticas y basadas en valores, las cooperativas tienen un compromiso ineludible con la apertura y la honestidad en sus operaciones.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las acciones que desarrollamos para identificar los grupos de interés y conocer sus necesidades y expectativas?
- ¿Qué canales de comunicación utilizamos para mantener informada a la comunidad sobre lo que hacemos y sobre los cambios que generamos?
- ¿De qué manera la cooperativa fomenta la confianza y la transparencia con la comunidad?

HACER



4. Inteligencia competitiva: desarrollo de oportunidades

La colaboración y la adaptación son fundamentales para que las cooperativas puedan prosperar en un mundo en constante evolución. Estar atentos y analizar lo que pasa en el entorno es muy importante, nos permite anticiparnos a cambios del mercado y adaptar estrategias para garantizar la sostenibilidad financiera y el crecimiento.

En este sentido, se trata de que las cooperativas puedan desarrollar posiciones reactivas y no pasivas. Además, al trabajar en conjunto y estar atentas a las señales del mercado, las cooperativas pueden identificar nuevas oportunidades y enfrentar los desafíos de manera más efectiva.

Preguntas orientadoras

- ¿Con qué frecuencia identificamos y analizamos los cambios que se dan en la economía, en nuestros clientes y en el mercado con el que nos vinculamos? ¿Qué cosas cambiaron en el último tiempo? ¿Qué hace nuestra competencia para adaptarse a esos cambios?
- ¿Hemos reflexionado acerca de nuevas tecnologías, estrategias que necesitamos o podemos incorporar con base en las tendencias y demandas del mercado?
- ¿Cómo involucramos a los socios en la toma de decisiones sobre el destino de los recursos financieros?

HACER

¿Dónde se reflejan las buenas prácticas sostenibles?

Las buenas prácticas sostenibles de una cooperativa pueden reflejarse de diversas maneras, abarcando tanto sus operaciones internas como su impacto en la comunidad y el ambiente. Aquí presentamos algunas áreas clave donde estas prácticas pueden manifestarse y les motivamos a que generen indicadores y midan resultados.

1. Gestión interna y operaciones:

- Eficiencia en el uso de recursos:
 - Implementación de medidas para reducir el consumo de energía y agua.
 - Optimización de la gestión de residuos, fomentando la reducción, la reutilización y el reciclaje.
 - Utilización de materiales sostenibles en la producción y el embalaje.
- Condiciones laborales justas:
 - Condiciones de trabajo seguras y dignas para todos los socios y empleados.
 - Promoción de la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.
 - Fomento del desarrollo profesional y el bienestar de los trabajadores.
- Gobernanza transparente y participativa:
 - Participación activa de los socios en la toma de decisiones.
 - Implementación de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en la gestión.
 - Ética e integridad en todas las operaciones.

RESULTADO

2. Impacto social y en la comunidad:

- Apoyo a organizaciones locales y proyectos comunitarios.

3. Educación ambiental:

- Fomentar la educación sobre sostenibilidad.
- Promover prácticas de consumo responsables.

RESULTADO

Ejercicios prácticos para pensar, construir y fomentar la sostenibilidad



Ejercicio 1: Diagnóstico participativo de necesidades y transformación en actividades

Objetivos:

- Conocer las necesidades de los socios y la comunidad.
- Transformarlas en acciones concretas para su atención y respuesta.

Dinámica:

- Conformar un equipo de trabajo que diseñe formas de recoger inquietudes de los socios y también de la comunidad.
- Impulsar propuestas como talleres o charlas con base en la información recolectada y plantearlas en plenario para el diseño de estrategias de acción.
- Registrar las propuestas seleccionadas y las estrategias de acción, y compartirlas con todos los socios, proveedores y otras cooperativas. **¡Visibilizar lo que estamos haciendo ayuda a contagiar a otros!**



Ejercicio 2: Formación y espacios de intercambio de conocimientos

Objetivos:

- Crear un espacio dinámico y participativo donde los miembros de la cooperativa puedan compartir sus conocimientos, experiencias y habilidades.
- Fomentar el aprendizaje mutuo y la colaboración para fortalecer las capacidades individuales y colectivas.
- Identificar las necesidades de formación de la cooperativa y diseñar estrategias para abordarlas de manera efectiva.

Dinámica:

- Reunirse en grupo, relatar lo que saben hacer. Identificar aquellos conocimientos que sería valioso compartir y adquirir, ya que contribuyen con nuestra cooperativa. Coordinar un día y un horario e intercambiar el conocimiento en sesiones prácticas y participativas. No hace falta que sean jornadas muy largas, puede ser un mañana antes de comenzar la actividad cotidiana. Se puede convocar a invitados de la comunidad a exponer sobre un determinado tema que interese a todos los socios, a modo disparador.



¡Sugerencia!

Crean ambientes que permitan compartir aprendizajes y buenas prácticas. Al intercambiar aprendizajes, busquen que cada uno lleve algo para compartir, como alimentos, para hacer que sea un encuentro donde también se disfrute de estar juntos. Estos espacios permitirán socializar habilidades específicas y técnicas, experiencias, competencias y relacionamiento interpersonal.



Ejercicio 3: Calendario verde cooperativo

Objetivo:

- Planificar y organiza actividades regulares que tengan un impacto positivo en la conservación ambiental.

Dinámica:

- Definir un cronograma anual con jornadas voluntarias y acciones de limpieza de sitios cercanos por mala disposición de residuos sólidos, arreglo de espacios públicos, plantar árboles, promover campañas en la cooperativa de concientización sobre separación y reciclaje o ahorro de agua o energía, reducción del consumo de plástico, entre otros.
- Asignar responsabilidades a equipos específicos dentro de la cooperativa. identificando aliados estratégicos externos para acompañar y coorganizar actividades.
- **¡Visibilizar el calendario para que se sume más gente!**
- Evaluar y celebrar logros ambientales en reuniones con la comunidad, elaborar pequeños informes o folletos. Dar a conocer estos logros a otras cooperativas, a todos los socios, etcétera.



Ejercicio 4: Mapa para el desarrollo de nuevas oportunidades

Objetivo:

- Identificar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo basadas en procesos de mejora y cambio.

Dinámica:

a. Generación de ideas:

- Dividir a los participantes en grupos pequeños.
- Entregar a cada grupo un conjunto de Post-it de diferentes colores.
- Solicitar que cada grupo genere ideas relacionadas con el análisis de la cooperativa, sus productos o servicios y el entorno:
 - Fortalezas: ¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización?
 - Debilidades: ¿Cuáles son las áreas de mejora?
 - Oportunidades: ¿Qué cambios en el mercado o en el entorno podrían aprovechar?
 - Amenazas: ¿Qué factores podrían afectar negativamente a la organización?
- Pedir que cada idea se escriba en un Post-it de un color diferente.

b. Mapa mental:

- Unir a todos los participantes y crear un mapa mental en una pizarra o papel grande.
- En el centro del mapa, escribir la pregunta principal: “¿Cuáles son nuestras nuevas oportunidades?”.
- Pegar los Post-it con las ideas generadas en los grupos, organizándolos por categorías (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas).

- Conectar las ideas relacionadas mediante líneas y flechas, creando un mapa visual que muestre las relaciones entre los diferentes conceptos.

c. Análisis y priorización:

- Como grupo, analizar el mapa mental y discutir las ideas más prometedoras.
- Priorizar las oportunidades identificadas en función de su potencial impacto y viabilidad.
- Seleccionar entre 3 y 5 oportunidades más interesantes para explorar con más profundidad.

d. Acciones concretas:

- Para cada oportunidad seleccionada, definir acciones concretas a seguir:
 - ¿Qué recursos se necesitan?
 - ¿Quién se encargará de cada acción?
 - ¿Cuál es el plazo para implementar cada acción?

Más información

Recomendamos a continuación algunos materiales complementarios para quienes quieran profundizar en los temas abordados:

- Video *Sostenibilidad* (INACOOOP, 2023): <https://www.youtube.com/watch?v=sVpDsyDDUe0>
- Artículo *Las cooperativas son esenciales para el desarrollo económico* (Organización Internacional del Trabajo, 2014): <https://www.ilo.org/es/resource/article/las-cooperativas-son-esenciales-para-el-desarrollo-economico>
- Informe *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (Organización Internacional del Trabajo y Alianza Cooperativa Internacional, 2014): https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/%40coop/documents/publication/wcms_307228.pdf

INACOO

Sarandí 302 | Montevideo, Uruguay

contacto@inacoo.org.uy | www.inacoo.org.uy

2916 5142 | 0800 1900