

## INFORME SOBRE LAS COOPERATIVAS MÁS SOSTENIBLES EN EL MUNDO

Un estudio de Corporate Knights identifica a las cooperativas más sostenibles en una lista que incluye organizaciones de Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos y Japón. (página 8)

## ACI-AMÉRICAS PROMUEVE LA SOSTENIBILIDAD CON SUS SERVICIOS

Las cooperativas deben asumir decididamente el reto de ser reconocidas como líderes de la sostenibilidad, para lo que ACI-Américas juega un rol como entidad de integración regional. (página 10)

## BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

La certificación en balance social cooperativo de ACI-Américas como una estrategia de desarrollo sustentable: el testimonio de la Federación de Cajas Populares Alianza de México. (página 16)

Sumario

Editorial  
p. 2

Las cooperativas como agentes de sostenibilidad económica, social y ambiental  
p. 3

Desafíos de las cooperativas en su gestión de todas las dimensiones de la sostenibilidad  
p. 6

Informe revela cuáles son las cooperativas más sostenibles  
p. 8

ACI-Américas sigue promoviendo la sostenibilidad a través de sus productos y servicios  
p. 10

Elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y la gobernanza  
p. 12

Gobernabilidad, Ética y Liderazgo a partir de la transparencia, confianza, credibilidad y rendición de cuentas en las cooperativas  
p. 14

Una herramienta de ACI-Américas para contribuir a la sostenibilidad: Balance Social Cooperativo  
p. 16

## GOBERNABILIDAD, ÉTICA Y LIDERAZGO A PARTIR DE LA TRANSPARENCIA, CONFIANZA, CREDIBILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS COOPERATIVAS

(página 10)



## VISIÓN 2020



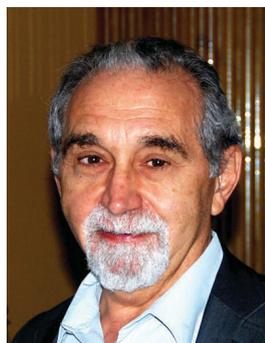
### LAS COOPERATIVAS COMO AGENTES DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

## INTEGRACION COOPERATIVA

es una publicación electrónica de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas



communications@aciamericas.coop  
Teléfono: + (506) 2296 0981  
Fax: + (506) 2231 5842  
PO BOX: 6648 -1000  
San José, Costa Rica



**MANUEL MARIÑO: PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA - UNO DE LOS EJES PARA DEBATIR Y ACTUAR EN LOS PRÓXIMOS AÑOS** (página 12)

**ALEXANDER VARGAS: DESAFÍOS DE LAS COOPERATIVAS EN SU GESTIÓN DE TODAS LAS DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD** (página 6)





**Manuel Mariño**

Director Regional  
de ACI-Américas

## Tras el objetivo de construir ese otro mundo mejor y posible

"Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor", decía el slogan usado durante el 2012 Año Internacional de las Cooperativas. Ese lema es, a la vez, realidad y desafío, ya que no basta solo con serlo sino que hace falta también mostrarlo a la opinión pública.

Estamos en los albores de lo que hemos dado en llamar el "Plan para una Década Cooperativa". La estrategia del proyecto implica centrarse en cinco temas que están interrelacionados y establecer estrategias de aplicación con respecto a cada uno de ellos:

- Elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y la gobernanza
- Posicionar a las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad
- Consolidar el mensaje cooperativista y definir la identidad de las cooperativas
- Asegurar marcos jurídicos que apoyen el crecimiento de las cooperativas
- Conseguir capital fiable para las cooperativas al mismo tiempo que se garantiza la gestión por parte de los miembros.

A través de nuestro boletín *Integración Cooperativa* pretendemos generar el debate necesario en torno a estos temas, por lo que convocamos a especialistas en estas temáticas, no necesariamente desde el universo cooperativo, para que nos ayuden y alienten a pensar juntos la mejor forma de poner en práctica el desafío que nos hemos planteado. Se trata de poner sobre la mesa caminos posibles para llevar adelante un adecuado plan de acción que nos conduzca al cumplimiento de los objetivos trazados, en el escenario en que nos toca vivir.

En este número abordamos dos de los ejes centrales establecidos en la Visión 2020: gobernabilidad y participación y las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad en términos económicos, sociales y medioambientales. Estoy convencido de que se trata, en gran medida, de permanecer con el centro puesto en las personas y en sus verdaderas necesidades, a fin de satisfacerlas.

Ya es hora de cambiar y el cooperativismo puede ser un agente de cambio importante. Su contribución es fundamental para diseñar un nuevo ciclo económico y social, tan necesario como posible.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manuel Mariño', written in a cursive style.

# LAS COOPERATIVAS COMO AGENTES DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

**El Plan para una Década Cooperativa define de manera muy sencilla la relación entre el cooperativismo y la sostenibilidad. El texto afirma que “Una cooperativa es la búsqueda colectiva de la sostenibilidad”. Y tal afirmación no falta a la verdad, dado que todos los principios y valores que por más de 150 años de historia han guiado el accionar cooperativo están en perfecta sintonía con la demanda actual de un modelo de desarrollo sustentable. Las cooperativas hace mucho tiempo son conscientes de esto y es probable que haya llegado el momento de que empiecen a ser reconocidas a nivel mundial como “agentes de sostenibilidad”.**

Un modelo de desarrollo sostenible requiere del uso eficaz y efectivo de los recursos económicos, sociales y medioambientales, sin comprometer los recursos futuros. El modelo dominante de gestión capitalista, ha estado ajeno al desarrollo sostenible y ha guiado a gran parte del mundo a un escenario de crisis económica, financiera, de empleo y ambiental. Si la empresa tradicional ha sido insostenible hasta ahora, ¿cómo podríamos confiarle nuestro futuro? Gianluca Salvatori, del Instituto Europeo de Investigación sobre Cooperativas y Empresas Sociales, en un reciente

trabajo titulado “Economía Cooperativa: Un enfoque innovador para la sostenibilidad”, aseguró que: “un enfoque de la economía que quiera responder a los problemas a que tendremos que enfrentarnos en los próximos años, no puede ser otro que el cooperativismo”.

Entre esos problemas a los que tendremos que hacer frente, Salvatori destaca el aumento de la población mundial junto al desorbitado aumento del PBI mundial. “Si este proceso sucediera bajo las condiciones actuales, estaríamos encontrando una problemática cuya solución hoy, no podríamos imaginar. Por una parte, el aumento de la riqueza traerá problemas de inclusión social y de redistribución. Por otra parte, el aumento de la población y del consumo conllevará, en cambio, a problemas de escasez de los recursos naturales”.

“Esta tensión entre las exigencias de la redistribución y los vínculos impuestos por la escasez, obligará a pensar en nuevos modos para satisfacer los derechos esenciales del ser humano, como lo son la alimentación, el trabajo, la salud y la seguridad personal, y tendrán que ser soluciones válidas a nivel mundial”.

Para el autor, este escenario nos plantea un problema grave de sostenibilidad que no deja muchas alternativas: “O se frena el desarrollo (una solución que a menos que

haya un cataclismo, es impensable) o se cambia el modelo de crecimiento. Es cada vez más evidente que el actual modelo no puede funcionar”.

## **La sostenibilidad como eje de la Década Cooperativa**

En la actual coyuntura y mirando también hacia el futuro, la Alianza Cooperativa Internacional definió su *Plan para una Década Cooperativa*. La organización se propone que para el año 2020 el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado, entre otros aspectos, como el líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

“Las cooperativas siempre se han propuesto permitir a las personas el acceso a los bienes y servicios, sin explotación. Esto ha significado una práctica empresarial acorde con un conjunto de valores basados en lo que hoy denominamos sostenibilidad(...) El objetivo de posicionar a las cooperativas como creadoras de sostenibilidad debería incluir el desarrollo de una comprensión profunda por parte del público de la sostenibilidad de las cooperativas como empresas. En cualquier empresa existen tensiones continuas entre intereses económicos, sociales y medioambientales, pero como las cooperativas pretenden satisfacer las necesidades de los ciudadanos de a pie persiguen una convergencia entre



esos intereses. El resultado es una mayor sostenibilidad organizativa,” establece el documento. Sin embargo, las cooperativas tienen por delante el desafío de lograr demostrar de forma convincente que la sostenibilidad forma parte de su naturaleza intrínseca. Aunque existen algunas excepciones locales, en estos tiempos la sostenibilidad no es un término universalmente asociado con las cooperativas. Eso debe cambiar antes de 2020 para posicionar a las cooperativas como creadoras de sostenibilidad.

En el año 2012 el World Cooperative Monitor demostró que, a pesar de la crisis internacional, el crecimiento de las cooperativas en el mundo ha continuado. Los datos arrojados por el estudio evidencian que las 300 cooperativas más grandes del mundo representan un volumen de negocios consolidado de 2 trillones de dólares y que incluso el sector de ahorro y crédito, el gran afectado por la crisis, aparece más fortalecido respecto a otras instituciones y creciendo cada año. Asimismo, un estudio realizado el

año pasado conjuntamente por la ACI-Américas y la Organización Internacional del Trabajo titulado: *El cooperativismo en América Latina: Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*, muestra cómo las cooperativas contribuyen al desarrollo sostenible en esta vasta y diversa región del planeta. El estudio subraya que el sector ha ayudado a aliviar la pobreza en varios países latinoamericanos. “Las cooperativas tienen una larga historia y son parte del presente de los países de América

Latina, generando ingresos para sus miembros y fuentes de empleo, y contribuyendo con importantes aportes al desarrollo económico y social de cada país”, escribe Alberto Mora, uno de los autores del estudio.

El aporte de las cooperativas a la sostenibilidad ha sido también reconocido en importantes foros internacionales. Incluso el año 2012 constituyó un hito en la historia del cooperativismo en este aspecto, cuando la declaración final de la Conferencia sobre Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas Rio+20, incluyó una fuerte afirmación sobre la importancia de las cooperativas para el desarrollo de la agricultura, el trabajo, el desarrollo social y la reducción de la pobreza.

Para lograr que las cooperativas sean percibidas como “agentes de sostenibilidad” los mensajes clave de posicionamiento podrían ser resumidos de la siguiente manera:

#### En la economía:

- Hay abundantes pruebas de que la diversidad de formas de propiedad contribuye, en general, a una economía más estable.
- Las cooperativas actúan en favor de los intereses de sus socios, no de los accionistas.
- Las cooperativas no toman el desempeño financiero como indicador central de la buena actividad empresarial
- Por su naturaleza y tipo de propiedad, existen menos posibilidades de que reduzcan la calidad de sus productos o servicios para aumentar sus beneficios.

#### En lo social:

- Las sociedades que cuentan con un mayor nivel de asociaciones basadas en la membresía también tienen un mejor desempeño económico, además de disfrutar de un mayor nivel de confianza y de participación democrática
- Las cooperativas no son simples

operadores del mercado, sino que también ofrecen servicios que de otro modo tendrían que emanar de los seguros privados o el estado.

- Las organizaciones basadas en membresía son verdaderos activos en sí mismas, al propio tiempo que actúan como recursos importantes que hacen prosperar a las sociedades

#### En lo medioambiental:

- Las cooperativas tienen un mejor historial medioambiental.
- Las preocupaciones sobre las consecuencias medioambientales futuras pueden expresarse democráticamente por los socios, sin tener que calcularse sobre la base del rendimiento de las inversiones.
- Las cooperativas agrupan a múltiples partes interesadas lo cual reduce la posibilidad de las empresas para imponer consecuencias negativas para el medio ambiente.

## **¿CÓMO SE LOGRA EL OBJETIVO DE POSICIONAR A LAS COOPERATIVAS COMO CREADORAS DE SOSTENIBILIDAD?**

El Plan para una Década Cooperativa de la ACI plantea que para fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones cooperativas éstas deberían comprometerse en medir su desempeño no financiero a través de distintas herramientas, así como el uso de auditorías sociales para verificar los niveles de rendimiento.

Asimismo, plantea que si bien las cooperativas están haciendo un aporte crucial dirigido al cambio hacia una economía con bajo consumo de carbón, éste esfuerzo debe registrarse, analizarse y destacarse más.

En cuanto a la innovación, la ACI considera que el sector cooperativo debería tener como objetivo convertirse en líder en el desarrollo y uso de tecnologías y de sistemas sociales que aporten ventajas concretas a los seres humanos sin destrozar el ecosistema.

El sector cooperativo debería hacer más para desarrollar e impulsar prácticas gerenciales distintas que reflejen los valores democráticos y la situación a largo plazo del modelo de negocio cooperativo, y que aproveche al máximo las ventajas potenciales que presentan las cooperativas.

Por último, el sector cooperativo debería identificar y eliminar los obstáculos que dificultan la cooperación entre cooperativas favoreciendo, de ser posible, la integración de sistemas, como el sistema de compras.

# DESAFÍOS DE LAS COOPERATIVAS EN SU GESTIÓN DE TODAS LAS DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD

Por Alexander Vargas

Culturas y Desarrollo en Centroamérica (CUDECA)



Las cooperativas son por excelencia la forma organizativa que tiene incorporado en su genética la responsabilidad social, la producción sostenible, la práctica de valores y la distribución de la riqueza, todo esto mucho antes que se volvieran temas con tintes más mediáticos o comerciales

Sin embargo el universo del cooperativismo ofrece distintas posibilidades, tipos, dimensiones y temas en los que se desarrollan las cooperativas además de los contextos particulares, en cada país las cooperativas han tomado sus propias particularidades, o en cada sector tienen hasta su propia personali-

dad, por ejemplo las cooperativas de ahorro y crédito tienen sus particularidades comunes, o las cooperativas hondureñas siguen ciertos patrones que no se encuentran en el sur de Costa Rica.

En sus aspectos más filosóficos las cooperativas se pueden considerar el modelo empresarial que apunta a mayor sostenibilidad, sin embargo en la práctica podemos encontrarlos un poco distantes de este propósito.

El entorno económico productivo siempre ha sido muy rápido, y en la actualidad aún más, la diversificación de mercados, segmentos y

nichos, por un lado abren abanicos infinitos de posibilidades pero la misma dimensión en riesgos. Los sectores productivos modifican su manera de funcionar conformando conglomerados, redes, cámaras, asociaciones transfronterizas y tratados internacionales que marcan el sonido del tambor sobre como hacer negocios.

Y a la vez se busca fortalecer las economías locales con apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa. Es un escenario muy dinámico donde se mueven todos los sectores productivos pero sin desligarse de los actores políticos y los agentes económicos.

El modelo cooperativo históricamente se ha convocado a resolver problemas de personas y pequeñas iniciativas que son de carácter eminentemente colectivo. Esta forma de trabajo apunta a una forma indiscutible de fortalecer las economías locales de cara a los movimientos más globalizantes. Esto se traduce como un aporte significativo a la sostenibilidad en sus aspectos más económicos y sociales, pero que debe incorporar la sostenibilidad en toda su integralidad.

A partir de la experiencia en cooperativas del sector agrícola y agroindustrial, pensar en aumentar la capacidad de las cooperativas para generar resultados en términos de sostenibilidad significaría enfrentar los siguientes retos básicos, que no son generales pero atañen a un número importantes de cooperativas:

**Sostenibilidad propia.** El mandato principal es que la cooperativa sea en sí misma sostenible en un abordaje integral mencionado anteriormente, pero particularmente la cooperativa tiene la responsabilidad de ser rentable no solo en cuanto al giro del núcleo de su negocio, sino que la rentabilidad debe cubrir las responsabilidades con los principios cooperativos. Hay cooperativas que apenas rozan el punto de equilibrio, y otras necesitan el financiamiento vía donantes, entre otros.

**Superar la renovación generacional.** En su mayoría las cooperativas del sector agrícola están en manos de las generaciones fundadoras, las segundas y terceras generaciones ya están muy distantes y se pierde la base social que legitima la cooperativa.

**Fortalecer la Identidad Cooperativa.** La cooperativa tiene su origen en la búsqueda de soluciones a pro-

“*El modelo cooperativo ... apunta a una forma indiscutible de fortalecer las economías locales de cara a los movimientos más globalizantes... (lo que) se traduce como un aporte significativo a la sostenibilidad en sus aspectos más económicos y sociales, pero que debe incorporar la sostenibilidad en toda su integralidad.*”

blemas colectivos, sin embargo en el tiempo se ha pasado a buscar resolver problemas individuales desde un colectivo, por ejemplo: las cooperativas que se convirtieron en centros de acopio y distribución, lo que hacen es captar la producción de sus socios y pagarles por ello. El sentido cooperativo se esfumó.

**Desarrollo de la visión empresarial para el cambio tecnológico.** Esto refiere sobretudo a los cambios en las “maneras para hacer” el “Know how”, tanto las fases productivas que dan origen a la cooperativa llámese café, cacao, miel, como en las actividades de desarrollo: educación, salud, infraestructura.

**Inversión** en las áreas que convocan los principios cooperativos como la educación, salud, infraestructura, equidad y justicia.

**La cooperación entre el sector cooperativo.** Hay subsectores del sector cooperativo que generan suficientes excedentes como para convertirse en una fuente local de

apoyo para los sectores cooperativos que tengan condiciones para desarrollarse pero que han quedado rezagados.

**La lectura constante del mercado.** Es obligatorio que la cooperativa tenga una lectura del mercado no solo los términos más mercadológicos y de flujo de caja sino que debe detectar los nichos donde el sector cooperativo puede desarrollarse y abonar al desarrollo.

**Superar el reto de las islas funcionales.** En algunas cooperativas es notable la separación entre las unidades técnicas, políticas y gerenciales, sin embargo para la base, la cooperativa se traduce en “el equipo técnico” o las instalaciones, por ejemplo: la cooperativa no nos acompaña como antes! Vamos a la cooperativa!, cuando la cooperativa son todos, esto tiene especial significado en los procesos de toma de decisiones que atañen a la colectividad, unos forman parte y otros están muy lejanos.



Alexander Vargas Garro es consultor miembro del Equipo Capacidades Organización y Sostenibilidad de la firma Culturas y Desarrollo en Centroamérica (CUDECA-ECOS), de Costa Rica. Cuenta con una amplia experiencia en temas de sostenibilidad institucional y generación de capacidades, con distintos tipos de actores del desarrollo en toda la región centroamericana y México. Es consultor y facilitador del Modelo de Fortalecimiento de Capacidades Gerenciales para asociaciones y cooperativas de pequeños productores y productoras orgánicas, comercio justo y agricultura sostenible.

# INFORME REVELA CUÁLES SON LAS COOPERATIVAS MÁS SOSTENIBLES

Corporate Knights nombró a The Co-operators, una empresa de seguros de Canadá, como la cooperativa más sostenible del mundo, mientras que la empresa cooperativa más grande del Reino Unido, The Co-operative Group ocupó la segunda posición, y el Grupo Desjardins, la más grande asociación de uniones de crédito del América del Norte, fue clasificada como la tercera cooperativa más sostenible del mundo.

Treinta y cinco cooperativas fueron elegidas por Corporate Knights como las más sostenibles en un estudio que incluye a las cooperativas más grandes de Canadá, el Reino Unido, Francia, Alemania, los Estados Unidos y Japón. El trabajo reconoce la contribución de las cooperativas cuando se trata de la responsabilidad social y ambiental.

La cooperativa más sustentable, The Co-operators, ofrece una gran variedad de servicios de seguros a través de Canadá, recompensando a sus clientes por su comportamiento sostenible. A través de sus fondos por responsabilidad social, el dinero de los clientes es invertido en empresas con una política ambientalmente amigable y comprometida con la responsabilidad social. The Co-operators también tiene un porcentaje significativo de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo, en la administración ejecutiva (30 %) o en la Junta Directiva (18.2 %).



Kathy Bradswich, Presidenta y Directora de la organización y Directora de la Junta Directiva de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) dijo: “Nuestros empleados y miembros se deben felicitar por los esfuerzos que hicieron para ayudar a nuestra organización a convertirse en una empresa más sostenible y actuar como un catalizador para la sostenibilidad”.

“Las cooperativas dan prioridad a la creación de valor sostenible y no a la maximización de sus beneficios a corto plazo. Es un modelo empresarial que naturalmente incluye los principios de sostenibilidad en sus actividades”, agregó.

Otro líder en lo que concierne a la sostenibilidad es The Co-operative Group, el cual ha avanzado mucho en sus programas de energía renovable. El Grupo tiene más de 4.000 tiendas que utilizan energía eléctrica y ofrece financiamiento para muchos proyectos de energía solar. El Grupo también está trabajando con 3.000 escuelas del Reino Unido para hacer que la sostenibilidad

sea incluida en los programas escolares de los niños de 5 a 16 años. También tiene un porcentaje muy grande de mujeres en la Junta Directiva (26.3 %) y la administración ejecutiva (18.2 %).

Desjardins Group, el grupo financiero más grande de Canadá, ofrece productos financieros a las familias de bajos ingresos que de otra manera no podrían acceder a estos servicios. Seguros de hogar están disponibles sin importar el nivel de ingresos, así como préstamos de 24 meses y sin intereses para los que necesitan acceso a financiamiento de forma urgente. Desjardins tiene invertidos \$831m en proyectos de responsabilidad social. La organización tiene un gran número de mujeres que ocupan puestos directivos, con 26.9 % como miembros de la Junta Directiva y 21.4 % en la administración ejecutiva.

La cooperativa francesa, Groupe BPCE ocupó la cuarta posición, financiando más de 15.000 proyectos ambientales en los últimos 10 años. La cooperativa ofrece presta-

mos por una tasa de interés menor para los hospitales y las escuelas para que puedan mejorar su eficacia energética, al tiempo que financian entidades benéficas que luchan por la cohesión social.

Los criterios utilizados para clasificar a las cooperativas fueron los siguientes: la productividad, la diversidad de género de la Junta Directiva, la utilización de los recursos, las políticas de sostenibilidad y el nivel de compensación para la sostenibilidad. Corporate Knights utilizó la misma metodología para su informe Global 100, un estudio sobre la sostenibilidad de las empresas que se publica cada año durante el Foro Económico Mundial de Davos.

Corporate Knights manifestó que sería importante que más cooperativas publiquen datos sobre los indicadores sociales.

Haga clic sobre [este enlace](#) para leer el informe completo sobre las 35 cooperativas más sostenibles (en idioma inglés).



## LAS DIEZ COOPERATIVAS MÁS SOSTENIBLES DEL MUNDO

Ranking	Cooperativa	País	Sector de actividad	Puntaje
1	The Co-operators Group Ltd	Canadá	Seguros	60.68%
2	The Co-operative Group Ltd	Reino Unido	Alimentos y productos básicos	55.76%
3	Desjardins Group	Canadá	Banca	53.34%
4	Groupe BPCE	Francia	Banca	47.07%
5	ReWe Group	Alemania	Alimentos y productos básicos	37.59%
6	Liverpool Victoria	Reino Unido	Seguros	30.51%
7	Liberty Mutual Insurance	Estados Unidos	Seguros	30.23%
8	Zen-Noh	Japón	Alimentos, bebidas y tabaco	30.05%
9	John Lewis Partnership PLC	Reino Unido	Alimentos y productos básicos	26.98%
10	Nationwide Mutual Insurance Co.	Estados Unidos	Seguros	24.00%

# ACI-AMÉRICAS SIGUE PROMOVRIENDO LA SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS



**Las cooperativas, como empresas de doble carácter social y económico, han de asumir decididamente el reto de ser reconocidas como líderes de la sostenibilidad. Y en ello cabe un rol para ACI-Américas, vista su misión de articulador entre las cooperativas.**

En ese empeño se inscriben las auditorías ambientales que la Oficina Regional de ACI-Américas encarga a terceros independientes, expertos en la temática, y las medidas que toma para compensar y mitigar el impacto ambiental que implica su propio funcionamiento como instancia administrativa.

También forman parte de ese mismo esfuerzo, un conjunto de servicios que ofrece ACI-Américas, con Oficina Cooperativa Verde como el de más reciente lanzamiento. Los servicios que brinda la ACI-Américas a favor de la sostenibilidad económica, social y ambiental

son: Buen Gobierno Cooperativo para autoevaluar la gobernabilidad de la empresa de acuerdo con los principios y valores propios; Balance Social Cooperativo para la rendición de cuentas hacia la membresía y partes interesadas, y Oficina Cooperativa Verde para incrementar la eco-eficiencia en el ámbito administrativo de las cooperativas.

Quizás, la dimensión ambiental de la sostenibilidad es la que tiene menos tradición y visibilidad en el mundo cooperativo. Sin embargo, el interés y el compromiso ambiental es cada vez mayor. Una muestra de ello es que ya varias organizaciones cooperativas comunicaron a ACI-Américas su interés en participar de la capacitación y posterior certificación de Oficina Cooperativa Verde.

En Ecuador, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa Ltda. (COOPACS) es una de las prime-

ras en estudiar la propuesta. La Caja Popular Mexicana (CPM) está evaluando la propuesta para sus más de 400 sucursales a nivel nacional. La Organización de Cooperativas de Brasil (OCB) está estudiando la manera de insertar Oficina Cooperativa Verde en el Servicio Nacional de Aprendizaje Cooperativo (SESCOOP) como parte de su función de formación profesional y monitoreo de las cooperativas en todo el país. Asimismo, en Colombia la Promotora Cooperativa de Proyectos Ambientales e Industriales (Ecoop) se encuentra en fase de diseño para incluirlo como parte del prospecto de servicios que ofrece a las cooperativas.

Hay otras organizaciones cooperativas de Argentina, Costa Rica, Honduras, Panamá y Uruguay que ya recibieron la información básica para los estudios preliminares.

En todos los casos, ACI-Américas adopta una postura flexible de

acuerdo con las circunstancias nacionales, manteniendo una metodología básica de capacitación y verificación para resguardar la legitimidad del sistema de Oficina Cooperativa Verde.

## PACTO VERDE

ACI-Américas también mantiene vigente el Pacto Verde Cooperativo, una herramienta de promoción ambiental que se aprobó en la I Cumbre Cooperativa de las Américas (Guadalajara, 2009). El Pacto es de adhesión voluntaria y gratuita y está abierto a todas las cooperativas de las Américas que deseen hacer visible su compromiso ambiental.

El Pacto Verde Cooperativo estimula a las cooperativas a tomar medidas para reducir el impacto que sus acciones tienen en el ambiente.

El número de cooperativas que adhieren al Pacto ha venido creciendo con el tiempo, pues cada cooperativa que adhiere se encarga de promover y divulgar esta iniciativa en su país. Las últimas cuatro cooperativas que se sumaron al Pacto son: Coop-Reciclaje (República Dominicana), Cooperativa de Trabajo en Seguridad Integral “UFA” Ltda. (Argentina), Cooperativa Asesoría y Servicios de Sustentabilidad Ambiental (México) y Co-



operativa de Ahorro y Crédito el Buen Samaritano (Bolivia). ACI-Américas reitera su llamado a la adhesión a este Pacto.

Ni el Pacto ni la Oficina Cooperativa Verde implican que las coopera-

tivas cambien su ser ni su quehacer, pero sí la forma como se relacionan con su entorno hacia una mayor eco-eficiencia y corresponsabilidad con la sostenibilidad económica, social y ambiental.

¿QUÉ?	OFICINA COOPERATIVA VERDE	PACTO VERDE COOPERATIVO
¿PARA QUÉ?	Eco-eficiencia en el ámbito administrativo	Visibilidad e intercambio en el compromiso ambiental
¿CÓMO?	Capacitación y certificación por expertos/as independientes	Adhesión voluntaria
¿CONTACTO?	Por mayor información, escríbanos ahora a <a href="mailto:aciambiente@aciamericas.coop">aciambiente@aciamericas.coop</a>	

# ELEVAR A UN NUEVO NIVEL LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS Y LA GOBERNANZA



Una de las razones por las que sabemos que las cooperativas son una mejor alternativa es que permiten la participación de las personas a través de la propiedad. La participación democrática de los socios es la característica más conocida del modelo cooperativo de actividad empresarial, y es un aspecto fundamental que caracteriza a las cooperativas en contraste con las empresas que son propiedad de los inversores. En su Plan para una Década Cooperativa la ACI plantea el objetivo de elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y la gobernanza. En este número, Manuel Mariño, Director Regional de la ACI-Américas analiza la importancia de la Gobernabilidad para el éxito y supervivencia de cualquier empresa, organización y gobierno.

## PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA: UNO DE LOS EJES PARA DEBATIR Y ACTUAR EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

*Por Manuel Mariño  
Director Regional de ACI-Américas*

La Gobernabilidad es fundamental para el éxito y supervivencia de cualquier empresa, organización y gobierno. Durante los últimos años hemos podido comprobar la existencia de grandes problemas de gobernabilidad a todos los niveles, ya sea en gobiernos, empresas privadas, organizaciones políticas e incluso algunas organizaciones de carácter social. Traigo a colación el tema de la gobernabilidad porque a mi entender está íntimamente ligado a la crisis financiera y economi-

ca a nivel global que estamos viviendo en estos días.

Ya en el año 2004 el informe “Por una globalización justa: crear oportunidades para todos” elaborado por la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, llamaba “a replantear con urgencia” las políticas e instituciones de gobernabilidad global.

También señalaba que “en el funcionamiento actual de la economía global se observan desequilibrios

persistentes y profundamente arraigados, que resultan inaceptables desde un punto de vista ético e indefendibles desde el punto de vista político (...) Para una gran mayoría de mujeres y hombres, la globalización no ha sido capaz de satisfacer sus aspiraciones sencillas y legítimas de lograr un trabajo decente y un futuro mejor para sus hijos”.

Sin embargo, en todos estos años no se ha hecho absolutamente nada para modificar este funcionamiento deficiente y la corrupción ha ido en

aumento, alcanzando niveles inimaginables.

La corrupción administrativa y financiera es la que ha dado lugar en Estados Unidos, Europa y otras partes a que la fluctuación cíclica que forma parte de los procesos económicos normales, se haya convertido en una profunda y trascendental crisis económica. Los mayores responsables son las entidades bancarias y financieras, que gozaron de un verdadero libertinaje en sus prácticas durante muchos años.

Quienes condujeron sus empresas a la bancarrota, estafaron o crearon esquemas insostenibles, quienes lucraron irresponsablemente con capitales ajenos, deberían responder por sus excesos y sus errores para que el consumidor recuperara la confianza que otorga la libertad en un ambiente de orden y de respeto por el derecho ajeno.

## **GOBERNABILIDAD, ÉTICA Y LIDERAZGO**

Las cooperativas no escapan a los problemas de gobernabilidad, los cuales se manifiestan principalmente en el desencanto y pérdida de interés en sus actividades por parte de sus asociados y asociadas.

Por su carácter de organizaciones democráticas y participativas, es fundamental que en las cooperativas la gobernabilidad sea promovida y vigilada desde la base, es decir sus asociados y asociadas. Si esto no es así y no hay involucramiento de la base social, el riesgo de ingobernabilidad es grande y hasta se puede poner en peligro la existencia de la propia organización. Pero por supuesto no solamente debe involucrarse a los asociados y asociadas, sino que también deben hacerlo todas las partes que conforman la estructura política y administrativa, como los órganos de dirección, la gerencia y su personal.

La ingobernabilidad se manifiesta por medio de abusos y privilegios

en ciertos niveles de la organización, en una mala administración de los recursos financieros, un mal servicio a los asociados y asociadas y una perpetuación de dirigentes, que se mantienen por muchos años en sus cargos, pero sin capacitarse para responder y aportar al buen gobierno de sus cooperativas.

En el caso de las cooperativas, la Gobernabilidad es la capacidad de interrelación y equilibrio entre la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Gerencia General y el personal administrativo y operativo, para proteger los intereses de sus asociados y asociadas.

Una condición indispensable para lograr un buen gobierno en las cooperativas es tener un liderazgo ético, por esta razón es necesario desarrollar y promover las competencias, habilidades y aptitudes básicas para contar con un liderazgo más participativo. Es necesario que cada cooperativa elabore un código de buenas prácticas como punto de partida para lograr un buen gobierno, no solamente para el bienestar de sus asociados y asociadas, sino para beneficiar el desarrollo económico y social en sus comunidades.

## **LA GOBERNABILIDAD EN LAS COOPERATIVAS**

Las cooperativas, se diferencian de las empresas tradicionales principalmente porque se crean con el propósito de satisfacer las necesidades de sus asociados y asociadas. Las personas que optan por el cooperativismo lo hacen por la solidaridad, la transparencia, la democracia y la equidad.

Un régimen de buen gobierno en las cooperativas deberá contribuir a que la utilización de los recursos no solo se realice de manera eficaz, sino que también fortalezca la confianza que genera la transparencia con que se trabaja. Esto garantiza de manera plena que los directivos

sean responsables de su accionar ante los asociados y asociadas.

La organización para la Cooperación y Desarrollo Económico "OCDE" y otras agencias multilaterales como el Banco Mundial, han identificado que los principios del buen gobierno corporativo son:

- Respeto de los derechos de los accionistas y tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital
- Clara definición de las responsabilidades y las funciones de la administración
- Transparencia, fluidez e integridad de la información
- Comunicación efectiva con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno
- Promoción de la plena satisfacción de las personas que integran la organización.

Es evidente que las cooperativas son empresas diferentes a la empresa tradicional de capital en sus principios, valores y forma de actuar, pero no es suficiente con decirlo, hay que validarlo en la práctica para que sea creíble. La aplicación de estos principios de gobernabilidad contribuye a ello.

En esta crisis, en la cual el sector cooperativo no tiene nada que ver ni ha sido responsable, tenemos la oportunidad de demostrar que somos un modelo de empresa diferente, que podemos contribuir a ser parte de la solución siempre y cuando nos den la oportunidad de hacerlo, dejándonos actuar bajo las mismas condiciones que lo hace la empresa tradicional de capital y demostrar que hasta somos mejores porque, entre otras cosas, creamos capital social. Eso sí, no podemos permitir que nos utilicen para solucionar crisis y en las épocas de esplendor económico nos consideren como empresas de segunda clase.

# GOBERNABILIDAD, ÉTICA Y LIDERAZGO A PARTIR DE LA TRANSPARENCIA, CONFIANZA, CREDIBILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS COOPERATIVAS

Dentro de sus productos y servicios, la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI-Américas) tiene a disposición, seminarios y talleres de formación y capacitación en Gobernabilidad, Ética y Liderazgo, ofreciendo al mismo tiempo un certificado de cumplimiento en Buen Gobierno Cooperativo, a partir de 232 indicadores basados en los principios cooperativos. El cumplimiento de los valores y principios cooperativos es la base para el éxito empresarial y la verdadera satisfacción de las necesidades de las y los asociados.

## SEMINARIOS Y TALLERES

### Objetivos:

- Capacitar y promover la participación de las y los asociados de base, así como sus dirigentes, gerentes y personal en las actividades de sus cooperativas, de acuerdo a sus derechos y obligaciones.
- Que las y los participantes tengan acceso a la información de su cooperativa, el reforzamiento de la tutela de sus intereses en el buen gobierno, así como el fortalecimiento de la asamblea como órgano soberano y fortalecer los

sistemas de control de la gestión y administración para que sean más eficientes, democráticos y transparentes.

- Aplicar el instrumento de evaluación y sus 232 indicadores para autoevaluar la gobernabilidad de una cooperativa.
- Capacitar a las y los participantes en el tema de la aplicación de los principios y valores cooperativos en sus organizaciones.
- Sensibilizar y capacitar a las y los participantes sobre la importancia de evaluar la correcta aplicación de los principios y valores en sus cooperativas.

## SU COOPERATIVA PUEDE SER CERTIFICADA EN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO

### ¿Qué es el Manual de Buen Gobierno Cooperativo?

Es una herramienta (se entrega a cada participante en los seminarios y talleres) diseñada para fortalecer la gobernabilidad de su cooperativa. El manual cuenta con un instrumento de autovaloración de la Gobernabilidad basado en 232 indicadores relacionados con los principios cooperativos y sus valores. Con este instrumento, aplicado de manera coordinada por parte de las y los integrantes del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Educación, Gerencias y colaboradores y un grupo de delegados en representación de la Asamblea General, una organización cooperativa puede evaluar su gobernabilidad de manera objetiva, fomentando la participación de las y los asociados de base, así como de sus dirigentes, gerentes y personal de cada cooperativa.

La autoevaluación de la Gobernabilidad de una cooperativa, comienza con la realización de seminarios y talleres de corta duración que están a cargo de la ACI-Américas. Cuando una cooperativa cumple el porcentaje requerido respecto a los 232 indicadores, la ACI-Américas le emite un “Certificado de Cumplimiento en Buen Gobierno Cooperativo”

### ¿Qué organizaciones pueden evaluarse aplicando esta herramienta de la ACI-Américas?

Cooperativas de base, organizaciones cooperativas de segundo y tercer grado como Centrales, Federaciones y Confederaciones, Consorcios, considerando su tipología y el marco legal y normativo establecido en cada país.

## Destinatarios:

Asociados y asociadas de base quienes harán sus aportes por medio de muestras selectivas, a quienes se les entregarán los cuestionarios que permitirán recibir sus opiniones sobre el desempeño de su cooperativa, según sus propios criterios y calidad de servicios y atención recibidos durante un período determinado.

Dirigentes integrados en el Consejo de Administración, Comité de Educación y Consejo de Vigilancia, quienes conforman la dirección y el control que orienta y dirige las actividades del conjunto hacia el logro de los objetivos planteados por la Asamblea General para satisfacer las necesidades individuales de los y las cooperativistas.

Gerencia General y personal administrativo y operativo, representada



por la estructura funcional que le permite a la cooperativa brindar una efectiva prestación de sus servicios a sus asociados y asociadas.

### Duración:

Se desarrollan actividades con una jornada de ocho horas intensivas.

Si le interesa coordinar con ACI-Américas la realización de estos seminarios y talleres en su cooperativa, en su país, contáctenos escribiendo ahora a [educoop@aciamericas.coop](mailto:educoop@aciamericas.coop).

## ORGANIZACIONES CERTIFICADAS POR ACI-AMÉRICAS EN BUEN GOBIERNO

Hasta el mes de mayo de 2013 las organizaciones que ya han obtenido de ACI-Américas la certificación en Buen Gobierno son las siguientes:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Coronel Francisco Bolognesi Ltda. (Perú)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena (Perú)
- Cooperativa El Buen Samaritano Ltda. (Bolivia)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO Ltda. (Ecuador)
- OSCUS Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Ambato Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de las Matas (República Dominicana)



La Década de las Cooperativas:  
escenarios y perspectivas  
Guarujá - São Paulo • Brasil  
06 al 11 de octubre de 2013

<http://www.aciamericas.coop/conferencia2013>



# UNA HERRAMIENTA DE LA ACI-AMÉRICAS PARA CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD: BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

El pasado mes de mayo los auditores sociales del Balance Social Cooperativo (BSCoop), realizaron la primera visita a la Federación Caja Populares Alianza, en Ciudad de León, México para iniciar el proceso de elaboración del BSCoop de la Federación. Esta es la primera vez que una cooperativa mexicana aplica el Balance Social a través de la herramienta oficial de la ACI-Américas. La visita tuvo como principal objetivo capacitar al equipo que trabajará el informe de Balance Social Cooperativo de la organización, en un proceso que culminará con la certificación del informe para el 2013 por parte de la ACI-Américas.

## TESTIMONIO DE FEDERACIÓN ALIANZA

# LA CERTIFICACIÓN EN BALANCE SOCIAL COOPERATIVO, UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE

*Por Ramón Cortés Sánchez  
Gerente de capacitación Federación ALIANZA (México)*

Para la Federación de Cajas Populares ALIANZA de México, la implementación del Balance Social Cooperativo es introducirnos a nuestra esencia empresarial cooperativa, lo que nos orientará al desarrollo estratégico a largo plazo de nuestra organización. Va más allá de obtener un certificado que elogie nuestra acción si ésta en realidad no lleva al cumplimiento de nuestros objetivos y políticas institucionales.

La aplicación del BSCoop nos está conduciendo hacia el auto descubrimiento de nuestro servicio y actuar, nos está señalando con claridad una serie de áreas de mejora que no merecen archivarse, representando la oportunidad de auto – descubrirnos, lo que es una verdadera ganancia de éste interesante proceso formativo.

La Federación ALIANZA reconoce que la responsabilidad social cooperativa es un eje que orienta nuestro quehacer cooperativo, imponiéndonos nuevos retos que hacen de la práctica cooperativa la generación de un ganar – ganar en cada uno de los negocios que deben representar la esencia de las ventajas competitivas para las cooperativas asociadas.

Este año 2013, la experiencia del BSCoop está profesionalmente coordinada por los consultores de la ACI-Américas: Liliana González y Juan Carlos San Bartolomé, quienes desde el inicio nos sensibilizaron sobre la importancia que tiene el indagar datos, acciones y cifras que a simple vista se pierden en la operatividad cotidiana, con ésta información estructuraremos un informe con un alto sentido de tras-

parencia y responsabilidad y veremos por medio de los “lentes de la herramienta” los eslabones que nos orientan al cumplimiento de nuestros objetivos y nuestra misión organizacional.

Es una experiencia interesante descubrir que las cooperativas que conforman la Federación y la Federación en sí, desarrollamos acciones voluntarias que van más allá del cumplimiento legal y normativo al que estamos sujetos en el marco regulatorio de nuestro país, incurrimos e incidimos en áreas del desarrollo comunitario, protección medioambiental, inclusión financiera, promoción de los derechos humanos y potencial crecimiento de nuestro potencial humano.

Sin lugar a dudas, las cooperativas generamos acciones que efectivamente benefician a la gente, somos



pioneros en la práctica de la Responsabilidad Social real, no actuada ni fingida como suele hoy en día ocurrir en organizaciones de origen neoliberal, nosotros lo hacemos con solo apegarnos al cumplimiento de nuestra propia esencia y naturaleza.

El Balance Social Cooperativo nos está llevando a evaluar el impacto económico y social de todo aquello que no se puede medir en riqueza monetaria, pero que sin embargo hace más estrecho el sentido de pertenencia colectiva y la mezcla de las cooperativas en la comunidad en la que operan.

El objetivo general de éste proyecto es Identificar los valores agregados que encierra la operación empresarial de la Federación con la finalidad de descubrir áreas de mejora que reorienten el proceso de planificación y el resultado sea insumo para la planeación estratégica insti-

tucional. Los objetivos específicos que nos hemos trazado son:

- Identificar los valores agregados invisibilizados derivados del cumplimiento de nuestra misión y objetivos organizacionales.
- Medir la coherencia de nuestro actuar considerando a los principios y valores cooperativos como los ejes transversales.
- Identificar áreas de mejora y de oportunidad. (cada área y en lo general)
- Diseñar las herramientas de comunicación que denoten lo elaborado por la federación en beneficio de nuestras afiliadas.
- Valorar las ventajas y beneficios que derivan de la integración cooperativa que promueve y defiende la Federación.
- Orientar los ejes de planeación estratégica de la federación.

- Ser el ejemplo en la implementación para las cooperativas afiliadas.

Resulta importante señalar que en la evaluación incluiremos todas las unidades de negocio de la Federación, por tratarse de un Proyecto Institucional enunciado en nuestro plan estratégico.

Es de reconocer la entrega y pasión de las jefaturas de área de nuestra organización, quienes pronto descubrieron que ésta herramienta es de alta valía para nuestra operatividad, así mismo expresamos nuestro reconocimiento al equipo coordinador del proyecto quienes ya se encuentran trabajando con un gran compromiso, lo que derivará en ser orgullosamente la primera Federación de Cooperativas de ahorro y préstamo de México certificada en Balance Social Cooperativo por la ACI-Américas.

- 1 Ya se ha puesto en línea el sitio web oficial de la **Conferencia Global** y la **Asamblea General** de la **Alianza Cooperativa Internacional**, el que promete ser el mayor evento global del cooperativismo durante el año 2013. La actividad se desarrollará entre el **1º y el 5 de noviembre de 2013** en el Centro Internacional de Convenciones de **Ciudad del Cabo, Sudáfrica**. Esta es la primera oportunidad en **118 años de historia** en que la Asamblea General de ACI se realiza en un país del **continente africano** y se espera que participen unos **2.000 delegados** de organizaciones miembro de todo el mundo. El tema central del evento se ha definido como: **"La Década Cooperativa en Acción"**. En el sitio puede encontrarse información sobre las actividades programadas y sobre el procedimiento de inscripción y reserva de hotel. Visite: <http://www.capetown2013.coop/es>.
- 2 A fines del mes de **mayo** ya se ha publicado el contenido del **mensaje oficial de la ACI** en ocasión del **91º Día Internacional del Cooperativismo de la ACI** y del **19º Día Internacional del Cooperativismo de las Naciones Unidas**, que este año se celebrará el sábado 6 de julio de 2013, teniendo como tema central: **"La empresa cooperativa se mantiene fuerte en tiempos de crisis"**. El mensaje destaca la **vitalidad** y la particular resistencia del modelo empresarial cooperativo en los momentos de dificultades económicas globales, en comparación con el comportamiento de otros tipos de empresas.
- 3 La **Alianza Cooperativa Internacional** en conjunto con el **Instituto Europeo de Investigación sobre Cooperativas y Empresas Sociales (EURICSE)** ha relanzado una segunda encuesta para el **World Co-operative Monitor**, un estudio estadístico sobre el movimiento cooperativo mundial. El informe de **2012** incluyó datos sobre **2.192 cooperativas** desde **61 países**, pero se espera una participación aún mayor este año. Para participar en el estudio debe visitarse <http://www.monitor.coop> y completar el **formulario en línea** (disponible en español), lo que requiere menos de 30 minutos. Los resultados del estudio serán presentados en la Conferencia Global y la Asamblea General de ACI en el mes de noviembre.
- 4 La Asamblea General de **Cooperatives Europe**, representación regional europea de la ACI, reunida en la ciudad de **Estambul**, eligió el pasado **6 de mayo** al alemán **Dirk Lehnhoff** como su nuevo Presidente. Previamente, los delegados aprobaron una **revisión de su estatuto** que determinó la creación de una única presidencia. De esta manera, Lehnhoff se convirtió en el **primer Presidente elegido** por la organización. Dirk Lehnhoff es miembro del Consejo de Administración de la **Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV)** y ha contribuido a crear más de **600 nuevas cooperativas**, especialmente en el sector de las energías renovables.
- 5 En la actualidad la **Alianza Cooperativa Internacional** cuenta con **271 organizaciones miembros** provenientes de **96 países**, las que en conjunto reúnen y representan a más de **1.000 millones de cooperativistas** en todo el mundo.

*Sus opiniones y sugerencias en relación a esta publicación son muy importantes para nosotros, dado que nuestro propósito principal es elaborar un material enriquecido por los aportes y las apreciaciones de sus lectores.*

*Envíenos ahora sus comentarios a [communications@aciamericas.coop](mailto:communications@aciamericas.coop). Muchas gracias!*