

# Cooperativas cubanas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible: propuesta de instrumento diagnóstico

*Cuban cooperatives before the Sustainable Development Goals: proposal for a diagnostic instrument*

*Cooperativas cubanas diante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: proposta de instrumento de diagnóstico*

Eliana Alemán Salcedo<sup>1</sup>  
Iriadna Marín de León<sup>2</sup>

**Recibido:** 12 de diciembre 2022

**Aprobado:** 20 de Julio de 2022

**Publicado:** 6 septiembre de 2022

**Cómo citar este artículo:**

Alemán Salcedo, E. y Marín de León, I. (2022). Cooperativas cubanas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible: propuesta de instrumento diagnóstico. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(124), 1-19.  
doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.03.03>

---

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.03.03>

<sup>1</sup> Doctora en Sociología. Profesora Ayudante Doctora, Departamento de Sociología y Trabajo Social, Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España

Correo electrónico: [eliana.aleman@unavarra.es](mailto:eliana.aleman@unavarra.es)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9984-8073>

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Económica. Profesora Auxiliar. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo CE-GESTA. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba.

Correo electrónico: [iriadi@upr.edu.cu](mailto:iriadi@upr.edu.cu)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9043-4782>



## Resumen

A partir de una revisión crítica del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Cooperativa (MGRSC), se propone un instrumento diagnóstico para identificar la contribución de las cooperativas cubanas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y una metodología para su uso. Para ello, se realizó un estudio documental de tipo cualitativo sobre modelos de responsabilidad social. Los procedimientos empleados fueron análisis y síntesis. La investigación demuestra que la valoración del desempeño social de las cooperativas sirve para estimar su aportación a los ODS, pese a que el MGRSC no incorpora inicialmente este aspecto. Se advierte, una visión gnoseológica de las cooperativas al no contemplar otras dimensiones que permitan comprender por qué en la mayoría de las cooperativas cubanas sus prácticas de gestión social son aisladas y espontáneas. Al respecto se propone una batería de 50 indicadores que tributan a la fase de diagnóstico y que alinean desempeño social, principios cooperativos y ODS. Se recomienda el uso de los indicadores dentro de un proceso de investigación-acción que promueva su apropiación crítica e impulse un cambio organizacional que reconozca el contexto de la cooperativa y la perspectiva de sus miembros.

**Palabras clave:** responsabilidad social cooperativa; objetivos de desarrollo sostenible; economía social; indicadores; investigación-acción.

### Descriptor:

**B55** Economía social

**L31** Emprendimiento social

**M14** Cultura Corporativa • Diversidad • Responsabilidad Social

## Abstract

Based on a critical review of the Cooperative Social Responsibility Management Model (CSRMM), a diagnostic instrument is proposed to identify the contribution of Cuban cooperatives to the Sustainable Development Goals (SDG) and a methodology for its use. For this, a qualitative documentary study was carried out on models of social responsibility. The procedures used were analysis and synthesis. The research shows that the evaluation of the social performance of cooperatives is used to estimate their contribution to the SDGs, even though the CSRMM does not initially incorporate this aspect. It is noted, a gnoseological vision of cooperatives by not contemplating other dimensions that allow us to understand why in most Cuban cooperatives their social management practices are isolated and spontaneous. In this regard, a battery of 50 indicators is proposed that contribute to the diagnostic phase and that align social performance, cooperative principles, and SDGs. The use of the indicators is recommended within an action-research process that promotes their critical appropriation and drives an organizational change that recognizes the context of the cooperative and the perspective of its members.

**Keywords:** Cooperative social responsibility; sustainable development goals; social economy; indicators; investigation action.

## Resumo

A partir de uma revisão crítica do Modelo de Gestão da Responsabilidade Social Cooperativa (MGRSC), propõe-se um instrumento de diagnóstico para identificar a contribuição das cooperativas cubanas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e uma metodologia para sua utilização. Para isso, foi realizado um estudo documental qualitativo sobre os modelos de responsabilidade social. Os procedimentos utilizados foram análise e síntese. A pesquisa mostra que a avaliação do desempenho social das cooperativas serve para estimar sua contribuição para os ODS, apesar de o MGRSC inicialmente não incorporar esse aspecto. Nota-se,

uma visão epistemológica das cooperativas por não contemplar outras dimensões que permitam compreender porque na maioria das cooperativas cubanas suas práticas de gestão social são isoladas e espontâneas. Nesse sentido, propõe-se uma bateria de 50 indicadores que contribuem para a fase de diagnóstico e que alinham desempenho social, princípios cooperativistas e ODS. A utilização de indicadores é recomendada dentro de um processo de pesquisa-ação que promova sua apropriação crítica e impulse uma mudança organizacional que reconheça o contexto da cooperativa e a perspectiva de seus cooperados.

**Palavras-chave:** responsabilidade social cooperativa; metas de desenvolvimento sustentável; economia social; indicadores; ação de investigação.

## Introducción

Desde la aprobación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por Naciones Unidas en 2015 (RES/70/1) existe un creciente reclamo para que las cooperativas evalúen de forma sistemática su contribución al logro de los ODS. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) hizo un pronunciamiento abierto para que las cooperativas recopilen información sobre sus contribuciones al cumplimiento de la Agenda 2030 (Campaña “Cooperativas hacia 2030”).

En Cuba, esto tiene particular relevancia porque se han emprendido una serie de transformaciones económicas y legislativas que potencian la propiedad cooperativa como parte de otras formas de gestión no estatal (Constitución de la República de Cuba, 2019) y se han alineado los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba a los ODS. En este contexto, el Estado cubano y sus organizaciones representativas tienen interés por conocer, medir y evaluar el verdadero aporte de las cooperativas al cumplimiento de los ODS.

Por otra parte, mientras los modelos de gestión utilizados por la empresa convencional ya han alineado los ODS a su estrategia (por ejemplo, el SDG Compass), en el ámbito de las cooperativas se da por supuesto que en su accionar diario las cooperativas tributan al logro de los ODS a través de la gestión social que realizan. Por lo tanto, la utilización de modelos de gestión, como el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa (MGRSC), serían útiles para valorar la contribución de las cooperativas a los ODS. No obstante, una revisión crítica del modelo y de su forma de implementación, así como la realidad de las cooperativas cubanas en materia de instrumentación de modelos de Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop), evidencian la necesidad de optimizar tales modelos para lograr ese propósito, al mismo tiempo introducir cambios para que las cooperativas realmente los utilicen.

Por ende, y bajo la premisa “los indicadores surgen de los valores (medimos lo que nos importa) y crean valores (nos importa lo que medimos)” (Meadows, 1998, p. 2), esta investigación propone un instrumento sustentando en la finalidad social de

la cooperativa con el fin de que estas organizaciones realicen un diagnóstico sobre su contribución a los ODS. Se trata de una batería de 50 indicadores que alinean los principios cooperativos con ocho ODS. Para la selección de los ODS se ha tenido en cuenta que las cooperativas pueden contribuir a siete ODS, independientemente de la actividad económica a la que se dediquen. Se ha agregado otro ODS, el dos, por la importancia de las cooperativas agropecuarias en Cuba. Los 8 indicadores hacen parte de los 10 propuestos por la ACI en la campaña "Cooperativas hacia 2030".

Se parte del supuesto sugerido por Catasús et al. (2007) de que los indicadores por sí solos no conducen a la acción, ni las mediciones son suficientes para impulsar a la organización a actuar. Sin embargo, no se puede minimizar el impacto de las mediciones, ni el hecho de que los indicadores apoyan la relación entre movilización-actuación. Así, "la producción y transmisión de los indicadores influyen en la actuación si apoyan los problemas que reciben más estima dentro y fuera de la organización" (Catasús et al., 2007, p. 516). Por lo tanto, son los indicadores junto con la movilización (de la atención, de los recursos y la estrategia) lo que, según este autor, conduce a la acción.

En el caso de los indicadores propuestos, se interpela la propia identidad cooperativa a través de sus prácticas. Asimismo, se pretende que la organización se movilice y actúe, para lo cual se propone activar un proceso de Investigación-Acción (IA) junto con el uso de los indicadores. En el enfoque IA, inspirado en el modelo de Kurt Lewin (1946) del mismo nombre, los miembros del grupo definen de forma democrática y deliberativa sus propias metas y medios. Se trata de un proceso en espiral y continuado basado en el aprendizaje experiencial, a partir de los cuales los miembros de la organización intentan resolver problemas prácticos. Así, con el uso de esta metodología se busca que los cooperativistas se apropien críticamente del instrumento, buscando contribuir con ello a la superación de las resistencias y dificultades de las cooperativas cubanas para medir su desempeño social.

Para alcanzar los resultados propuestos en esta investigación, se ha realizado un estudio documental de tipo cualitativo en el que se analizan y comparan diferentes modelos o metodologías que ofrecen garantías para la realización práctica de la responsabilidad social de las cooperativas. La elección del enfoque IA para el uso del instrumento se basa en un criterio de coherencia con la esencia democrática de la cooperativa, combinado con una intención clara de movilizar a las cooperativas a la acción, siendo los indicadores un acicate para ello. Los procedimientos empleados fueron análisis y síntesis para la descomposición de los modelos seleccionados en sus diversas partes, análisis de su funcionamiento y establecimiento de relaciones entre ellos, hasta su integración final.

Atendiendo a lo expuesto, en el presente trabajo se hace, en primer lugar, una aproximación a los ODS y a la contribución de las cooperativas a estos. Seguidamente se examina la situación del cooperativismo en Cuba. A continuación, se expone el enfoque de RSCoop, el cual constituye el marco de referencia para proponer el instrumento de evaluación de los ODS que se desarrollará en el acápite final. El epígrafe siguiente se dedica al enfoque IA. Por último, se propone el instrumento diagnóstico, así como la metodología recomendada para su uso.

## Los ODS y la contribución de las cooperativas

Bajo el nombre “Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, Naciones Unidas adoptó en el 2015, 17 ODS y 169 metas. La Agenda entró en vigor en enero de 2016 y marcó un horizonte de cumplimiento de 15 años. Señaló las siguientes como esferas de importancia crítica para la humanidad y el planeta: las personas, el planeta, la prosperidad y las alianzas. Traducidas a los 17 ODS, tenemos: 1) Fin de la pobreza; 2) Hambre cero; 3) Salud y bienestar; 4) Educación de calidad; 5) Igualdad de género; 6) Agua limpia y saneamiento; 7) Energía; 8) Crecimiento económico; 9) Infraestructura; 10) Reducción de las desigualdades; 11) Ciudades y comunidades sostenibles; 12) Producción y consumo responsables; 13) Cambio climático; 14) Océanos; 15) Bosques, desertificación y diversidad biológica; 16) Paz y justicia e instituciones sólidas; y 17) Alianzas para lograr los objetivos.

El aporte de las cooperativas a los ODS está referido a su impacto en el empleo mundial, dando trabajo a más de 100 millones de personas (OIT & ACI, 2015), así como al hecho de que las cooperativas están involucradas en todos los componentes de la actividad económica mencionada por los ODS (ACI, 2018). La ACI también señala la relación entre la Agenda 2030 y la misión social de las cooperativas, así como la necesidad de integrar las tres dimensiones del desarrollo.

En la Agenda 2030 las cooperativas aparecen como instrumento idóneo para alcanzar los ODS, incluyéndolas entre las medidas de su implementación. Se reconoce así el potencial de las cooperativas para contribuir de manera sostenible al bienestar social y económico y para acabar con distintas formas de discriminación.

Se observa entonces que, existe una correlación de la contribución de las cooperativas al logro de los ODS, tanto por la actividad que realizan como la forma en que lo hacen. Sus valores y los siete principios cooperativos declarados en Manchester en 1995 prefiguran el modo en que se da esta contribución a los ODS.

Para difundir y alcanzar los ODS, y lograr un mayor compromiso de las cooperativas, la ACI lanzó la campaña "co-opsfor30". La plataforma cooperativa propone una serie de indicadores tomados del marco desarrollado por Naciones Unidas, señalando las áreas más relevantes (protección del medio ambiente; mejora del acceso a bienes y servicios de primera necesidad; construir un sistema alimentario más saludable; erradicación de la pobreza) a las que las cooperativas pueden contribuir. Para ello se seleccionan 15 metas, referidas a 10 ODS, sugiriendo 15 compromisos (más de uno de ellos se repite para varios ODS).

## Contexto del cooperativismo cubano

Desde 1961 hasta el 2013, el cooperativismo en Cuba se desarrolló de manera exclusiva en el sector agropecuario, asumiendo tres formas fundamentales: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Como resultado del proceso de perfeccionamiento del modelo económico, se crearon en el año 2013 las Cooperativas no Agropecuarias (CNoA).

Al cierre de 2019, funcionaban en Cuba 5290 cooperativas, de las cuales 431 eran CNoA. Las cooperativas constituían el 56% de entidades que actúan en la economía cubana (ONEI, 2020a). Del total de ocupados (4,585,2 miles) en el país en 2019, 475,8 miles estaban en cooperativas, representando el 10,3% del total (ONEI, 2020b). Sin embargo, el auge que está experimentando el cooperativismo en Cuba todavía no se armoniza con la utilización de modelos de gestión que evalúen su desempeño social. Sus acciones sociales tienen todavía un carácter espontáneo. Este es uno de los principales problemas que afecta a las cooperativas cubanas que a la vez ha devenido reto para el sector cooperativo, lo que ha constituido la pérdida de su naturaleza y esencia (Mirabal, 2017).

Aun cuando es una obligación para las cooperativas cumplir con su particularidad de obtener beneficios económicos en función de su desarrollo social, no lo evalúan sistemáticamente. En este sentido, las cooperativas cubanas enfrentan grandes problemas, que a la vez devienen en retos para el sector (Rivera et al., 2012): pérdida de la naturaleza y esencia cooperativa; eficiente administración y gobernabilidad; marco legal inadecuado y deterioro de las relaciones Estado-cooperativas; deficientes procesos de educación; falta de integración y deficiente proyección hacia la comunidad.

Estos retos persisten pese al desarrollo alcanzado por las empresas cooperativas en Cuba. No obstante, constituyen una regularidad de la gestión no solo del cooperativismo cubano, sino también en el mundo. De hecho, la Declaración de

Identidad Cooperativa de la ACI de 1995, afianzó la necesidad de realizar estudios conducentes a la creación de instrumentos que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos sociales de las empresas cooperativas, independientemente de su tipo de actividad económica, reformulando con ello la misión de estas entidades. El perfeccionamiento de dichos instrumentos constituye un desafío para las cooperativas, en aras de lograr que los mismos permitan un desempeño y la evaluación integral de su gestión, sobre la base de la conjugación efectiva de objetivos económicos y sociales (Mirabal et al., 2016).

Desde entonces, en Cuba se ha trabajado en el diseño de instrumentos o modelos de evaluación del desempeño social de las cooperativas, siendo fundamental el aporte de las instituciones académicas. Estos trabajos están dirigidos al rescate de la esencia y naturaleza cooperativa y a partir de ellos se diseñan e implementan instrumentos para la evaluación de la RSCoop (Mirabal, 2019).

## Responsabilidad social cooperativa frente al desarrollo sostenible

La finalidad social de las cooperativas se corresponde y se cumple a partir de la definición y la práctica consecuente de la RSCoop. Esta es definida como el compromiso obligatorio y consciente que tiene la empresa cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento del nivel y calidad de vida de sus asociados, trabajadores, las familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces (Alfonso, 2008).

La evolución de las concepciones de RSCoop, ha constituido objeto de estudio de diferentes especialistas, organizaciones e instituciones (ACI, 2019, 2018; Aldana Vásquez y Méndez Ángel, 2016; Duque Orozco et al., 2013; Labrador Machín, 2020; Pérez Castillo et al., 2019). El estudio realizado de las definiciones de RSCoop permite afirmar que es un tema en construcción permanente, implica un proceso integral, sistemático y continuo, y se establece en total coherencia con la gestión de las empresas cooperativas.

El análisis conceptual evidenció que la materialización de la RSCoop existe por la propia esencia de las entidades cooperativas; y, al mismo tiempo, está enmarcada en los valores y principios genuinos y esenciales del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento. La finalidad fundamental de la RSCoop es tributar al mejoramiento del nivel y calidad de vida de los individuos que laboran y viven en la comunidad, a partir del compromiso con la democracia, la transparencia, el cuidado del ser

humano y del ambiente; además, el proceso de responsabilidad social debe estar acompañado de la medición y evaluación del impacto, para ello se cuenta con instrumentos, herramientas, sistemas, que por lo general desarrollan el balance social.

Aun cuando se cuenta con mecanismos e instrumentos para la evaluación de la gestión social cooperativa, históricamente se ha valorado que el desarrollo de estas entidades se ha centrado en el logro del desempeño económico-financiero sin tener en cuenta sus objetivos sociales, cuestión que está marcada por la experiencia de la empresa tradicional, y que lleva a desvirtuar su identidad.

Desde esta perspectiva, se coincide con la OIT y ACI (2015) en que las cooperativas están bien situadas para contribuir al triple balance de objetivos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible y a la agenda de gobernanza, entre otros motivos porque son empresas empeñadas en alcanzar el progreso económico de sus socios, al tiempo que atienden sus intereses socioculturales y protegen el ambiente. Según lo planteado por estos organismos internacionales, las cooperativas ofrecen un modelo alternativo de empresa social, cuyas contribuciones al desarrollo sostenible van mucho más allá de la creación de empleo, su promoción y su expansión podría ser un instrumento importante para la consecución de los ODS.

La realización de la RSCoop, dígase la gestión, registro, evaluación y control se lleva a cabo a través de instrumentos, modelos o metodologías que ofrecen garantías a su ejecución práctica. Por lo tanto, constituyen un punto de partida para elaborar los indicadores. En este caso, la propuesta se basa principalmente en el MGRSC y se complementa con los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social y la herramienta DGRV. Estos tres modelos de referencia se auxilian en herramientas que viabilizan la evaluación de la RSCoop.

El MGRSC constituye una herramienta para planificar, organizar, controlar, evaluar e informar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia, no solo con la identidad cooperativa, sino con la situación social en general (Alfonso Alemán, 2008). Uno de sus componentes es el proceso de análisis de los principios cooperativos a partir de un sistema de indicadores. Este modelo es un resultado científico del antiguo CEDECOM de la Universidad de Pinar del Río, Cuba, el cual junto a otras investigaciones complementan la evaluación integral de la gestión social cooperativa. Tal es el caso del Sistema de Contabilidad Social Cooperativa y la Metodología de Auditoría de Gestión Social Cooperativa. Para el logro de estos resultados, existe un trabajo de campo realizado como centro de investigación, en la revisión y análisis de las herramientas objeto de estudio de este trabajo, que demuestra el conocimiento práctico que se tiene de las mismas.



Por su parte, los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social, elaborados por el Instituto Ethos (2010) ofrecen a las empresas una herramienta que coadyuve a la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. Estos indicadores están estructurados a manera de cuestionario con aspectos notables para una gestión que contribuya al desarrollo socioambiental, son también un instrumento de concienciación, aprendizaje y monitoreo de la responsabilidad social (Viñan Carrera, 2017).

Además, se estudia y se incorpora la herramienta DGRV<sup>1</sup>, que consiste en la realización del Balance Social Cooperativo y aporta un instrumento de gestión que recoge resultados cuantitativos y cualitativos del cumplimiento de la RSCoop. Le permite asimismo evaluar su desempeño económico-financiero durante un período determinado, como en el análisis y monitoreo de las áreas de mejora según los principios cooperativos (Beltrán, 2018). Los modelos presentados ofrecen la operacionalización de los principios del cooperativismo, existiendo evidencias que señalan que las cooperativas contribuyen al cumplimiento de los ODS en atención a la puesta en valor de sus principios (Alarcón Conde y Álvarez Rodríguez, 2020).

Los indicadores Ethos de Responsabilidad Social y la metodología de evaluación DGRV coinciden con el MGRSC en aspectos significativos para la realización de la RSCoop, tales como: la integralidad en la concepción de la RSCoop; definición de indicadores a través de los cuales se determina el grado de operacionalización o cumplimiento de los principios cooperativos; tener en cuenta la concepción del ámbito de las necesidades sociales tanto hacia el interior de la cooperativa como hacia el resto de los actores que se relacionan con ella; y las aportaciones al proceso de toma de decisiones no solo en el análisis de los indicadores sociales, sino también los resultados a partir de la realización del Balance Social. La convergencia de estos tres modelos posibilita la elaboración de indicadores de diagnóstico que evidencien la contribución de la cooperativa a los ODS.

A pesar de los elementos que se destacan en los modelos presentados, se considera que estos en su concepción no incorporan la medición y evaluación de la contribución de las cooperativas a los ODS, característica que está dada precisamente por la fecha en la que se crean. No obstante, considerando que las cooperativas tributan en su accionar diario al logro de los ODS a través de la gestión social que realizan, el enfoque de la RSCoop proporciona herramientas que permiten alinear los principios de estas con los de los ODS.

Cabe indicar que la generalidad de los modelos de RSCoop requieren de un proceso de formación e instrumentación de procedimientos a través de etapas

---

1 DGRV es el acrónimo de Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., esto es, Confederación Alemana de Cooperativas.

indispensables para implementarlo, como es por ejemplo el caso del Procedimiento para la realización de la RSCoop (Mirabal, 2019), diseñado e introducido en cooperativas cubanas, el cual consta de 3 etapas (preparación previa; capacitación para la implementación de la RSCoop; planificación, organización y ejecución de la RSCoop) y seis pasos (proceso de sensibilización; evaluación de las premisas para la RSCoop; diseño del programa de capacitación; creación del Comité para la RSCoop; desarrollo de las acciones de la RSCoop; medición, evaluación y retroalimentación de los resultados).

Si bien son lógicos e instrumentados los modelos precedentes, estos parten de un escenario ideal, donde se da por hecho la disposición de los cooperativistas en tiempo y recursos para implementarlo y no se parte del análisis de la condición material de la entidad, siendo esta una condición imprescindible y al mismo tiempo limitante de la RSCoop. Tal y como refieren Mirabal et al. (2016), las empresas cooperativas deberán asegurar el cumplimiento de su compromiso social sobre la base de su desempeño económico financiero. Esto implica que, aunque los modelos de RSCoop sean coherentes en su planteamiento, estableciendo unas pautas generales para conseguir determinados objetivos, no logran materializarse en la forma en que se prevé teóricamente.

Tanto los modelos de RSCoop como los procedimientos para su implementación terminan respondiendo a un planteamiento gnoseológico, dejando fuera otras dimensiones de la organización que ayudarían a comprender mejor su funcionamiento. De ahí la necesidad de una propuesta que integre la dimensión de los ODS en los modelos de gestión de las cooperativas y que atienda no sólo a la lógica interna de cada modelo, sino también las situaciones concretas en que tales modelos deben desplegarse.

## El enfoque Investigación Acción para la implementación de indicadores de diagnóstico en las cooperativas

El enfoque IA se basa en la participación de los miembros de la organización, siendo coherente con la esencia democrática de las cooperativas. Tal aspecto constituye también una de las regularidades que se identifican en los diferentes conceptos de RSCoop, pero la IA incorpora otros elementos. La IA parte de la realidad contextual de la organización con el fin de iniciar un proceso de cambio organizacional deliberado. A través de ese proceso es posible entender a la organización (Coghlan y Brannick, 2014).

Aplicado al análisis organizacional, la IA sirve para preguntarse cómo modelos (en este caso, la RSCoop) que ofrecen unas pautas para lograr determinados objetivos, pueden tener éxito en una situación concreta. Al referirse a la gestión social o ingeniería social, la IA plantea dos preguntas bastantes diferentes: una, sobre las leyes generales de la vida grupal y, otra, sobre el diagnóstico de la situación concreta. Según Lewin (1946): “el conocimiento de las leyes generales sirve de guía para el logro de ciertos objetivos en condiciones concretas” (pp. 36-37), aunque para poder actuar en situaciones específicas se requiere un conocimiento también específico de la situación, el cual se logra mediante el diagnóstico.

En la IA los miembros de la organización ejercen el rol de investigadores (pudiendo tener apoyo externo de facilitadores). Durante el proceso, ellos identifican sus contradicciones y hacen emerger los significados implícitos en aquello que hacen o dejan de hacer. Pretende que los miembros se interroguen sobre el impacto que sus metas individuales tienen sobre las colectivas de la organización y también sobre las consecuencias de sus interacciones internas y externas. En otras palabras, constituye un proceso de toma de conciencia sobre cómo se construye y es construida socialmente la organización. Este ejercicio reflexivo está orientado a resolver uno o varios problemas prácticos. La fórmula de solución (por ejemplo, la implantación de un modelo de gestión de RSCoop) no está predeterminada. La organización es la que identifica sus prioridades y plantea soluciones que evalúa sobre la práctica.

Shani y Pasmore, citado por Coghlan y Brannick (2014), señalan que el proceso de IA incluye cuatro factores: contextuales; la calidad de las relaciones (entre los miembros de la organización y los investigadores); la calidad misma del proceso IA y los resultados e impactos, tanto a un nivel de sostenibilidad (humana, social, económica y ecológica) como a nivel del propio desarrollo de la organización; y la creación de nuevo conocimiento organizacional.

Cabe detenerse en el contexto, el cual incluye las características organizacionales, tales como recursos, historia, dimensiones formales e informales y también factores del medio ambiente organizacional más amplio. Todo ello determina las posibilidades del proceso de IA (Coghlan y Brannick, 2014). En el caso de las cooperativas cubanas, el entorno incluye desde la economía nacional y la situación del bloqueo económico, financiero y comercial, aspectos culturales o las limitaciones impuestas por la normativa reguladora de las cooperativas, tanto en lo relacionado a su funcionamiento como a los sectores de la actividad económica, entre otros factores. Hacerse consciente de los factores que dificultan el desarrollo de la identidad cooperativa permitirá a la cooperativa conocer cuál es su horizonte de posibilidades

y actuar en consecuencia, adecuando el modelo de gestión a su realidad, sin esperar a que el escenario ideal se configure.

## Propuesta de instrumento diagnóstico sobre la contribución cooperativas a los ODS

El instrumento propuesto en la presente investigación consta de 50 indicadores y se recomienda su uso dentro de un proceso de IA. Los indicadores están asociados a ocho ODS y se articulan a partir de los siete principios cooperativos. Se ha optado por una batería de indicadores en la medida en que estos confieren objetividad al diagnóstico, pero también porque en un contexto de gestión, la actividad de recopilar datos puede activar la idea de lo que debe ser importante para la organización (Catasús, et al., 2007). Los indicadores sirven como baliza orientadora para los cooperativistas que se adentran en un proceso de búsqueda o reafirmación de su identidad.

### Batería de indicadores.

La batería de indicadores propuesta es concebida dentro del enfoque de la RSCoop y toma como referencia el MGRSC (Alfonso Alemán, 2008). Este modelo se optimiza al incluir elementos de las herramientas Ethos y DGRV, entendiendo que son útiles para evaluar el accionar de la gestión integral de la cooperativa de manera sostenible y participativa. Los indicadores propuestos están basados en los elaborados y validados a través de esos modelos, por lo que ofrecen una garantía de que efectivamente miden lo que se proponen. Asimismo, se han incorporado las recomendaciones de la ACI en materia de medición de los ODS.

Estos modelos en su concepción relacionan los indicadores con los principios cooperativos, sustentado en que las empresas cooperativas se rigen por los principios universales, por medio de los cuales ponen en práctica sus valores. La operacionalización de estos principios a través de indicadores facilita establecer conexiones con los ODS y valorar su cumplimiento, en una fase diagnóstica en este caso, siendo susceptibles de integrarse posteriormente a la gestión.

Los indicadores seleccionados cumplen a la vez el requisito de evaluación de un determinado principio cooperativo, así como de al menos un ODS. Se han tenido en cuenta los criterios que debe reunir cualquier indicador para que sea útil y fiable. Cabe señalar que la selección de indicadores realizada no es taxativa y es susceptible

de mejora; además, constituyen un punto de partida que puede ser modificado dentro del proceso de IA.

Se han recogido los indicadores en siete tablas en función de cada principio cooperativos. Son tablas de elaboración propia a partir de Alfonso et al (2012), del Instructivo Metodología Balance Social DGRV (Beltrán, 2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) e información obtenida de la Campaña "Cooperativas hacia 2030" de la ACI.

Los indicadores que se proponen (véase tablas de la 1 a la 7) están vistos según las características socio-demográficas del personal asociado, las relaciones laborales, condiciones de trabajo, ingresos de los asociados y distribución de utilidades, demandas y aspiraciones laborales, características socio-demográficas de la comunidad, relaciones sociales comunitarias, condiciones sociales de la comunidad, demandas y aspiraciones sociales de la comunidad, relaciones entre cooperativas, entre otros. Estos aspectos definen el proceso de gestión de las cooperativas y sirven de evidencia de cómo los resultados económicos productivos se conjugan con las acciones sociales.

No obstante, debe tenerse en cuenta que estos indicadores se presentan como "indicadores de diagnóstico" en la medida que muestran la situación de la cooperativa en un momento determinado, sin pretender evaluar su gestión. Serán los cooperativistas quienes definirán, dentro del proceso de IA, si posteriormente los utilizan como indicadores de resultados.

En cuanto a las características de los indicadores seleccionados, son de carácter cuantitativo (en su mayoría numéricos y simples) y multidimensionales por las unidades de medida que emplea. Se han incluido también algunos compuestos, los cuales se expresan en porcentajes y tienen como finalidad evaluar en magnitudes absolutas y relativas el comportamiento con respecto al total de los miembros de la organización.

Para la selección de los indicadores se han tenido en cuenta los siguientes criterios: objetividad (deben responder a la situación real de la cooperativa); claramente definidos y de fácil comprensión; reflejen en gran medida la situación de la cooperativa; estabilidad (deben reflejar los cambios que se producen en la gestión socioeconómica de la cooperativa, así como en la comunidad donde está insertada); flexibilidad, de manera que garanticen su adaptabilidad a las condiciones socioeconómicas concretas de cada organización. A continuación, se describen cada uno de los indicadores en función del principio cooperativo al que corresponde y el ODS relacionado.

El primer principio, de adhesión voluntaria y abierta, es expresión del derecho a la libertad de asociación, a la vez que alude a otros elementos, tales como: la inclusión

y la prohibición de discriminación, la importancia de la afiliación (necesaria para el control democrático de la organización), así como la responsabilidad que conlleva ser miembro de una cooperativa (ACI, 2015). Los indicadores seleccionados (tabla 1) sirven para inferir si hay un sesgo en la composición de la cooperativa o si la membresía obedece más bien a criterios relacionados con la propia actividad (por ejemplo, de las CPA son miembros principalmente los pequeños propietarios de tierra). Asimismo, permite identificar los colectivos cuyas necesidades son satisfechas por la cooperativa evaluada, principalmente a través de la afiliación.

El cumplimiento de este principio constituye una garantía para que cualquier persona, indistintamente de sus circunstancias o condición pueda obtener un ingreso económico estable a través de su afiliación a la cooperativa. Esto indudablemente contribuye con el ODS 1/meta 1.2. de reducción de la pobreza. De este principio también se desprende que se potencia la afiliación de las mujeres. Por lo tanto, también aporta a que ellas alcancen la participación plena y efectiva y se procure la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de decisión (ODS 5/ meta 5.5). Propósito que igualmente se logra con cooperativas que solo permiten la afiliación de mujeres, lo que no implica una infracción del primer principio. Se entiende que esta es una forma que les permitiría "superar la discriminación y las desventajas por motivos de género" (ACI, 2015, p. 11).

**Tabla 1.** Indicadores asociados al principio de adhesión voluntaria y abierta y a los ODS

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
1º Adhesión voluntaria y abierta	1. Cantidad y porcentaje de mujeres y hombres asociados.	ods 1/meta 1.2 ods 5/meta 5.5
	2. Cantidad y porcentaje de grupos por edades de los asociados	ods 8/metás 8.5 y 8.6
	3. Cantidad y porcentaje según nivel educacional de los asociados	
	4. Cantidad de años de afiliación de los asociados	
	5. Categoría ocupacional de asociados	
	6. Categoría ocupacional de trabajadores (contratados)	
	7. Cantidad de solicitudes de afiliación	
	8. Porcentaje de rotación de los asociados	
	9. Causas de los retiros de asociados	
	10. Cantidad y porcentaje por género de trabajadores (contratados)	
	11. Porcentaje de garantía de empleo permanente	

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

El segundo principio de control democrático por parte de los miembros implica considerar que el conjunto de afiliados constituye la máxima autoridad lo que se garantiza con el derecho al voto de cada uno de ellos en las decisiones estratégicas. También conlleva el derecho de los asociados a participar en los órganos de gobierno, lo cual lleva aparejado una serie de responsabilidades. Los órganos de gobierno deben ser reflejo de la diversidad de la organización e incluso puede dar un paso más en favorecer la participación de los colectivos históricamente subrepresentados (ACI, 2015). Los indicadores seleccionados (tabla 2) constituyen una forma de verificar este principio. También resultan útiles para verificar la participación de las mujeres en todos los niveles decisorios, incluido el ámbito económico, en consonancia con el ODS 5/ meta 5.5. Medir la cantidad de acciones para lograr el relevo generacional apunta en la dirección señalada por el ODS 8/ meta 8.6, con el que se busca reducir el número de jóvenes que no están empleados, ni reciben capacitación profesional.

Por otra parte, la transparencia en la gobernanza supone la elaboración de informes sobre el impacto social, ambiental y económico de la cooperativa. Un análisis cualitativo de tales informes, sumado a la valoración de las acciones en materia de salud y seguridad laboral emprendidas por la cooperativa, resulta útil para constatar el impacto de la actividad de la organización en la reducción de la pobreza en varias dimensiones (ODS 1/ meta 1.2.). Por su parte, el reporte del impacto ambiental de la organización sirve para comprobar la gestión sostenible de los recursos, aspecto que se tiene en cuenta en el ODS 12/ meta 12.2.

**Tabla 2.** Indicadores asociados al principio de control democrático de los miembros y a los ODS

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
2º Control democrático de los miembros	12. Cantidad de asambleas de asociados realizadas	ods 1/meta 1.2
	13. Porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas Generales de Asociados	ods 5/meta 5.5 ods 8/meta 8.6
	14. Porcentaje de participación de los asociados en Asambleas Generales de Asociados	ods 12/ meta 12.2
	15. Cantidad y porcentaje de mujeres y hombres en los niveles de dirección	
	16. Cantidad de informes emitidos de impacto social, ambiental y económico	
	17. Cantidad de acciones de cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	18. Cantidad de acciones de trabajo para garantizar el relevo generacional	

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

En relación con el tercer principio, de participación económica de los socios, los indicadores seleccionados (tabla 3) permiten medir la contribución al cumplimiento de los ODS 1/meta 1.2, ODS 8/meta 8.5, al considerar que el proceso de distribución de las utilidades constituye una particularidad en la administración en las empresas cooperativas. Esto garantiza la participación equitativa en los procesos económicos, lo que unido al anticipo (forma parte de la remuneración que reciben para enfrentar sus gastos con los ingresos que generan) les permite a los asociados satisfacer sus necesidades básicas y mantener estabilidad en el nivel y calidad de vida de sus familias.

En el caso de los incentivos y beneficios, permite evaluar, en concordancia con el cumplimiento de la RSCoop desde el punto de vista interno y externo los compromisos sociales asumidos por la cooperativa, los cuales garantizan la satisfacción de otras necesidades (de salud, educación, recreación, entre otras). Además, se considera el incentivo moral, en función de estimular, reconocer e incentivar la participación en el proceso de toma de decisiones, cada socio representa un voto. En tal sentido, se contribuye a la reducción de la pobreza al convertirse la cooperativa en fuente empleo, establecer ingresos seguros que respondan en gran medida la estabilidad económica del socio y su familia y en la variedad de servicios socioeconómicos que ofrecen las mismas.

En relación al crecimiento económico y el empleo pleno, en el contexto cubano la cooperativa es generadora de empleo en diversos sectores de los servicios y la producción, se constata la contribución al ODS, en la estabilidad de empleo en el sector agropecuario y no agropecuario, el relevo generacional, la inclusión social, en la proyección de la demanda de fuerza de trabajo, centrado fundamentalmente en el contexto rural; la creación de fondos para imprevistos, educación y actividades de desarrollo social.

**Tabla 3. Indicadores asociados al principio de participación económica de los socios y a los ODS**

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
3º Participación económica de los socios	19. Cuantía y porcentaje de excedentes distribuidos	ods 1/meta 1.2
	20. Cantidad de incentivos y beneficios recibidos	ods 8/ meta 8.5

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

En cuanto al principio de autonomía e independencia cabe indicar que la autonomía en la cooperativa está dada en el poder que tiene de tomar sus propias decisiones y el control que ejercen los socios, elementos claves para el logro de la viabilidad



de la organización. Esto garantiza la realización de una efectiva gestión cooperativa, desprovista de barreras, obstáculos e interferencias, creando un ambiente coherente con la esencia del sector. En relación con la autonomía e independencia como cuarto principio del cooperativismo, se ofrecen una serie de indicadores (tabla 4) cuya lectura e interpretación conjunta permite examinar cuán independiente y autónoma es la cooperativa.

En cuanto a la articulación de este principio con los ODS, se observa una contribución indirecta al 8/meta 8.5, en cuanto se presupone que, si la cooperativa cumple su finalidad social y asegura el control democrático de sus miembros, procurará la creación de empleo productivo y decente, en este sentido es una condición fundamental la independencia financiera que debe tener la cooperativa, así como en el proceso de toma decisiones.

**Tabla 4. Indicadores asociados al principio de autonomía e independencia y a los ODS**

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
4º Autonomía e independencia	21. Porcentaje de acuerdos cumplidos por la cooperativa con la participación de instituciones externas.	ods 8/ meta 8.5
	22. Porcentaje de acuerdos cumplidos por la cooperativa con capital propio.	
	23. Porcentaje de acuerdos cumplidos con capital externo	
	24. Porcentaje de acuerdos adoptados por iniciativa propia	
	25. Porcentaje de acuerdos adoptados por injerencia externa	
	26. Porcentaje de acuerdos tomados por los órganos de dirección.	

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

El principio de educación, formación e información está referido a la obligación de las cooperativas de mantener un proceso continuo de capacitación a sus asociados, directivos, trabajadores, la familia y la comunidad de tal forma que contribuyan eficazmente a la formación integral y el perfeccionamiento y consolidación de la gestión cooperativa. Al mismo tiempo, promueven acciones de educación acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo en aras de garantizar el relevo generacional, e informan sobre los procesos que en ella tienen lugar.

Las actividades de formación, especialmente las proyectadas a la comunidad y dirigidos a grupos específicos contribuyen a que jóvenes y adultos adquieran competencias técnicas y profesionales que les permitan acceder al empleo en la cooperativa

o animarlos a emprender sus propias iniciativas asociativas, contribuyendo de este modo al logro del ODS 4/ meta 4.4. Asimismo, el hecho que se contemple brindar educación ambiental promoviendo una cultura de desarrollo sostenible, así como en otras materias relacionadas con la diversidad cultural, ayuda a alcanzar la meta 4.7. También se aporta al logro del ODS 5/ meta 5.5. con acciones de formación dirigidas a mujeres y hombres dentro de la organización y con las cuales se busca potenciar la participación y liderazgo de las mujeres. Lo mismo ocurre cuando se desarrollan acciones formativas de igualdad de género.

**Tabla 5. Indicadores asociados al principio de educación, formación e información y a los ODS**

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
5º Educación, formación e información	27. Cantidad de inversiones realizadas en el proceso de formación y capacitación, en educación, formación e información para jóvenes, para mujeres, para empleados, para directivos, para niños, para miembros de la comunidad	ods 4/ metas 4.4 y 4.7 ods 5/ meta 5.5.
	28. Número de actividades en educación, formación e información para jóvenes, para mujeres, para asociados, para empleados, para directivos, para niños, para miembros de la comunidad.	
	29. Cantidad de participantes en actividades de educación, formación e información para jóvenes, para mujeres, para asociados, para empleados, para directivos, para niños, para miembros de la comunidad.	
	30. Cantidad de participantes en actividades de educación, formación e información sobre la filosofía cooperativa	
	31. Cantidad de actividades para la formación de habilidades	
	32. Cantidad de participantes en actividades para la formación de habilidades	
	33. Cantidad de acciones de educación ambiental	

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

Por su parte, el principio de cooperación entre cooperativas nos remite a las relaciones que las cooperativas establecen entre sí, así como también a su colaboración con otras formas de gestión estatales o no, a través de contratos, convenios de colaboración, intercambio de experiencias y otras actividades lícitas, con la intención de fortalecer la gestión de la entidad y del sector cooperativo en general. La cooperativa contribuye al ODS 17/meta 17.17, desde el vínculo que establece con otras cooperativas, a partir de la diversificación de las producciones y los destinos de estas, los encadenamientos productivos, generación de nuevos servicios, las alianzas estratégicas,

diseño y ejecución de proyectos de desarrollo. Cada uno de estos resultados están en función de tributar a la gestión económica-productiva de la cooperativa y al desarrollo territorial. Precisamente, los indicadores seleccionados (tabla 6) permiten medir cada uno de estos aspectos.

**Tabla 6. Indicadores asociados al principio de cooperación entre cooperativas y a los ODS**

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
6º Cooperación entre cooperativas	34. Cantidad de acuerdos realizados con cooperativas	ods 17/ meta 17.17
	35. Cantidad de asociados que participan en asambleas de otras cooperativas	
	36. Cantidad de alianzas estratégicas institucionales	
	37. Cantidad de alianzas estratégicas interinstitucionales	
	38. Cantidad de acciones para la incorporación a organismos de integración	
	39. Cantidad de eventos que fomentan alianzas entre cooperativas	
	40. Cantidad de asociados que se han beneficiado de los eventos producto de la alianza	

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

La cooperativa en su ámbito de actuación externo trabaja en función de la satisfacción de las necesidades económicas, sociales y ambientales de la comunidad, su territorio y de la sociedad en general, por medio de políticas aprobadas por sus socios. En el proceso de gestión de la responsabilidad social de la cooperativa, la misma establece un compromiso obligatorio con la comunidad, por ello es necesario la realización del diagnóstico de necesidades socio-económico, para planificar la contribución que la entidad puede asumir a través de programas y actividades sociales (cultura, deporte, educación, medioambientales), acciones de colaboración a instituciones comunitarias, programas comunitarios, iniciativas de reciclaje, acciones de la cooperativa en función de la contribución a la mejora de la calidad ambiental, programas de mejoramiento ambiental, acciones de integración con actores locales, proyectos de desarrollo.

La realización de estas acciones contribuye a la consecución de distintos ODS y que pueden tomarse de referencia para elaborar los indicadores correspondientes (tabla 7). Por ejemplo, los programas sociales dirigidos a grupos identificados como vulnerables aportan al cumplimiento del ods 1/meta 1.2; las acciones de carácter medioambiental, como el reciclaje o similares, tributan al ods 12/ meta 12.2; por el

impacto de las acciones en el territorio y la colaboración con instituciones públicas, contribuyen a alcanzar el ODS 11/meta 11a y al ODS 17/ meta 17.17 respectivamente.

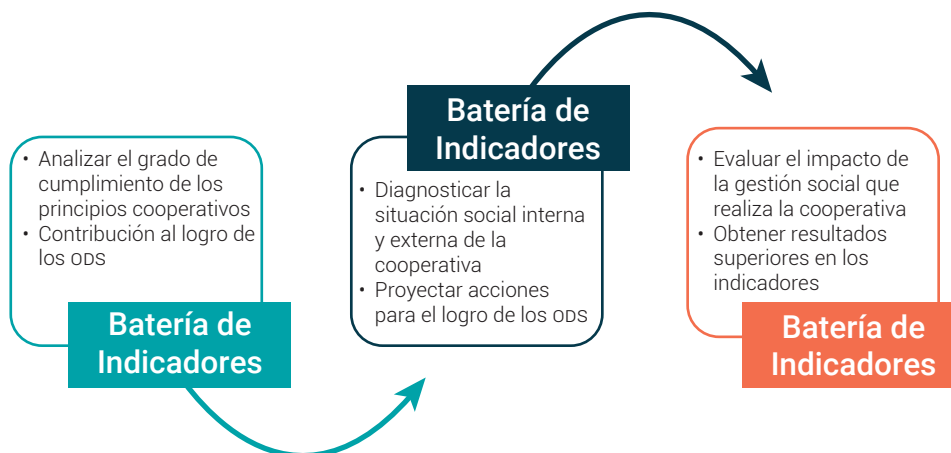
Cabe aquí hacer una mención especial al hecho de que, en Cuba, el 80% de la producción agropecuaria de la isla descansa en las cooperativas y la producción de alimentos es un programa priorizado por el gobierno. Por lo tanto, en el caso de las cooperativas agropecuarias, el interés por la comunidad es inherente a la repercusión que tiene su actividad. Por ejemplo, en el abastecimiento de alimentos a instituciones comunitarias (tales como círculos infantiles, centros de educación, instituciones hospitalarias o asistenciales, entre otras). Su actividad económica y las acciones en colaboración con las instituciones comunitarias impactan directamente en la soberanía y seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y en la adopción de formas de agricultura sostenible, todo ello aporta al logro del ODS 2/metas 2.1., 2.2., 2.3. y 2.4.

**Tabla 7. Indicadores asociados al principio interés por la comunidad y a los ODS**

Principio	Indicadores de GRSCoop.	ODS
7º Interés por la comunidad	41. Cantidad de actividades sociales (cultura, deporte, educación, medioambientales) realizadas	ODS 1 /meta 1.2
	42. Cantidad de participantes en las actividades desarrolladas en la comunidad	ODS 2/ metas 2.1., 2.2., 2.3. y 2.4.
	43. Cantidad de acciones de colaboración con instituciones comunitarias.	ODS 11/ meta 11a
	44. Cantidad de acciones de colaboración con instituciones comunitarias dirigidas al abastecimiento de alimentos	ODS 12/ meta 12.2
	45. Cantidad de programas sociales comunitarios	ODS 17/meta 17.17.
	46. Cantidad de iniciativas de reciclaje	
	47. Cantidad de acciones de la cooperativa en función de la contribución a la mejora de la calidad ambiental	
	48. Cantidad de programas de mejoramiento ambiental	
	49. Cantidad de acciones de integración con actores locales	
	50. Cantidad de proyectos de desarrollo	

**Fuente:** elaboración propia a partir de Rivera, Alfonso y Mirabal (2013), Beltrán (2018), Instituto Ethos (2010) y Viñan (2017) y CoopsFor2030 (s.f).

La batería de indicadores cumple tres funciones fundamentales relacionadas con el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos el diagnóstico de la situación y la evaluación, tal como se ilustran en la figura 1.



**Figura 1.** Funciones de la batería de indicadores

Fuente: elaboración propia a partir de Alfonso (2013).

## Utilización del instrumento dentro del enfoque Investigación- Acción

Es necesario que el uso de la batería de indicadores esté en correspondencia con el instrumento que implemente la organización para evaluar su gestión social, en caso de que lo tuviera. De no ser así, se recomienda que se utilice dentro de un proceso de IA.

Pese a que los indicadores confieren objetividad al diagnóstico, se requiere que los cooperativistas los apropien críticamente. Que sean ellos quienes al interpretarlos les den sentido, colocándolos en tensión con lo que realmente hacen y lo que desean hacer. Los indicadores constituyen parámetros para guiar y también movilizar la acción en unas condiciones y circunstancias concretas. Así, la IA se aleja de los habituales procesos de implementación de la RSCoop en el sentido de que los resultados se supeditan a la correcta implantación de una serie de fases, sin una evaluación de cada una de ellas, dejando por fuera otros elementos que informan sobre el proceso de construcción social de la organización.

Desde el enfoque de IA el diagnóstico no es simplemente una recopilación de datos; es más bien un impulso inicial de un proceso de cambio deliberado en el que partiendo del contexto y, en este caso, de una demanda externa (de conocer la contribución de las cooperativas a los ODS), los cooperativistas pueden ir reformulando sus objetivos, en un proceso permanente de construcción (definición del problema), planeación de la acción (derivada del contexto), ejecución de la acción (se implanta colaborativamente) y evaluación de la acción (de los resultados intencionados y no

intencionados), la cual se incorpora a la definición del problema del ciclo siguiente (Coghlan y Brannick, 2014).

De esta manera, no se ignora el contexto y todas las decisiones son revisadas y formuladas a partir de la verificación empírica de lo sucedido. En ese proceso emergen los significados que permiten entender la organización como construcción social que es. Ese conocimiento se incorpora al proceso de toma de decisiones y a la ejecución de la acción. Por lo tanto, los indicadores apoyan el proceso de definición del problema en cuanto aportan elementos para el diagnóstico. Pero dadas sus características, también son útiles para evaluar la acción, entendiéndose que las cooperativas mantendrán como referentes sus principios, los cuales han sido articulados a los ODS.

Como indicadores de diagnóstico, en un principio miden lo que ha hecho la cooperativa, lo haya planificado o no. Una vez los cooperativistas deciden incorporarlos como indicadores de gestión, deberán ajustarse a lo que haya planificado la organización para realizar su estrategia. La información para su determinación se extrae fundamentalmente de los registros que tiene la entidad de las acciones realizadas y que ofrecen una visión en un momento puntual. Si se mantienen, permiten la comparación sistemática, específicamente cada 10 o 12 meses.

El proceso de medición se llevará a cabo a través de la valoración cuantitativa del comportamiento de los indicadores que evalúan la efectividad de la gestión social, con carácter sistémico e integral. Una vez recogida la información, es preciso ofrecer un informe donde se muestre la situación de los principios cooperativos a través del conjunto de indicadores propuesto y, al mismo tiempo, la contribución al cumplimiento de los ODS, además de cuantificar el impacto correspondiente a cada objetivo. En el diagnóstico ha de tenerse en cuenta el carácter multidimensional de los ODS y la interrelación entre los principios cooperativos.

Es conveniente mostrar cómo indicadores asignados a diferentes principios cooperativos pueden aportar al logro de un solo ODS. Téngase en cuenta que, aun cuando los indicadores son numéricos, no siempre garantizan una evaluación integral de la contribución, por lo que aquellos deben estar acompañados de un análisis cualitativo que permita identificar las debilidades y fortalezas como complemento del informe que se debe emitir y presentar ante la Asamblea General de Asociados de la cooperativa, y ante el Consejo de la Administración Municipal (CAM) para el monitoreo de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM).

Cabe indicar que el primer año en que se calculen los indicadores, los valores permitirán un análisis estático y servirán como fuente de información. Para el segundo año ya se estará en condiciones de realizar un análisis comparativo, que permitirá modificar comportamientos, efectuar reajustes, perfeccionar los mecanismos, trazar

nuevas estrategias, analizar avances o retrocesos, en función de la gestión socioeconómica de la cooperativa y su contribución al logro de los ODS y, sobre todo, a las prioridades definidas dentro del proceso de IA.

## Conclusiones

El instrumento propuesto alinea el desempeño social con los principios cooperativos y los ODS. En esa medida constituye un avance al incorporar indicadores de medición y evaluación de la contribución de las cooperativas a los ODS, aspecto no contemplado en su concepción en el MGRSC. Por su parte, el enfoque IA facilita que la implementación de los indicadores en fase de diagnóstico constituya un proceso realmente significativo para los cooperativistas, en la medida que su referencia la constituye el contexto en el que desempeñan su actividad, así como aquello que ellos quieren y pueden realizar. Por las características de los indicadores, también pueden ser integrados a la gestión de la cooperativa. Así, el instrumento y la metodología planteada facilita no sólo que las cooperativas cubanas afronten el reto de evaluar su contribución a los ODS, sino que puede constituir un impulso para iniciar un cambio organizacional, que parece especialmente necesario en aquellas que aún no planifican ni evalúan su desempeño social.

## Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (2019). *Responsabilidad Social Cooperativa*. Alianza Cooperativa Internacional. <https://bit.ly/3RDtZMv>
- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (s.f.). *Comprometa su cooperativa* [Sitio web]. <https://bit.ly/3RmdULp>
- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (2018). *Cooperativas hacia 2030. Iniciativas cooperativas para contribuir a un futuro más sostenible para todos*. Alianza Cooperativa Internacional. <https://bit.ly/3AS4Ruv>
- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (s.f.). *Campaña “Cooperativas hacia 2030”* [Sitio web]. <https://bit.ly/3TN7PJz>
- Alarcón Conde, M. Á., y Álvarez Rodríguez, J. F. (2020). El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios Cooperativos mediante un Análisis de Redes Sociales. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 0(99), 57-87. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14322>

- Aldana Vásquez, L. C., y Méndez Ángel, P. K. (2016). *Responsabilidad social en las empresas cooperativas* [Tesis de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/5208>
- Alfonso, J. L. (2008). *Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa. Estudio de caso: Cooperativa de Producción Agropecuaria «Camilo Cienfuegos»* [Doctorado en Ciencias Económicas]. Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca».
- Alfonso, J. L. (2013). Responsabilidad, gestión y balance social en las empresas cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 186-198. <https://bit.ly/3RFfc3J>
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2015). *Resolución 70/1. Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://bit.ly/3QgTvWR>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 5. <https://bit.ly/3Rr0Jce>
- Beltrán, O. (2018). *Instructivo Herramienta Balance Social. Metodología DGRV*. <https://bit.ly/3RIMAa4>
- Catasús, B., Ersson, S., Gröjer, J., & Yang Wallentin, F. (2007). What gets measured gets ... on indicating, mobilizing and acting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 505-521. <https://doi.org/10.1108/09513570710762566>
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization* (4ª Ed.). SAGE.
- CoopsFor2030. (s.f). Áreas de acción. <https://www.coopsfor2030.coop/es/action-areas>
- Duque Orozco, Y. V., Cardona Acevedo, M. de la M., y Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206. <https://doi.org/10.25100/cdea.v29i50.55>
- Instituto Ethos. (2010). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social. <https://bit.ly/3BIBXVm>
- Labrador Machín, O. (2020). Gestión y responsabilidad social cooperativa: Su indisoluble unidad de la actualidad. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 160-165. <https://bit.ly/3ALKnni>
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Meadows, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development* [A Report to the Balaton Group]. The Sustainability Institute. <https://bit.ly/3THbIVT>



- Mirabal, Y. (2019). La responsabilidad social de las cooperativas en Cuba. Limitaciones y oportunidades. *Deusto Estudios Cooperativos*, 0(14), 121-141. <https://doi.org/10.18543/dec-14-2019pp121-141>
- Mirabal, Y., Alfonso Alemán, J. L., Ojeda Mesa, L., y Barrios Hernández, Y. (2016). Instrumentos para la Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(1), 12-21. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/122>
- Organización Internacional del trabajo [OIT] y Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (2014). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Debate sobre el desarrollo después de 2015. Informe de política*. Organización Internacional del Trabajo / Alianza Cooperativa Internacional. <https://bit.ly/3RlxzoE>
- ONEI. (2020). *Anuario Estadístico de Cuba 2019*. Oficina Nacional de Estadística e Información. <https://www.onei.gob.cu/node/15006>
- PérezCastillo, L., Cobo Cuña, R., Zenea, M., Llanes Guerra, O., Molina González, S., y O'Farril Rodríguez, I. I. (2019). Indicadores económicos productivos en el análisis de la Responsabilidad Social en Cooperativas de créditos y servicios. *COFIN HABANA*, 2. <https://bit.ly/3RltuAQ>
- Rivera, C. A., Alfonso Alemán, J. L., y Mirabal González, Y. (2013). *Manual para la implementación del Modelo de Gestión Social en las cooperativas sustentado en los principios cooperativos y el Balance Social Cooperativo*. D&A Soluciones Gráficas, EIRL. <https://issuu.com/adonisluciano/docs/cooperativa>
- Rivera, C. A., Labrador Machín, O., Alfonso Alemán, J. L., Ojeda Mesa, L., Mirabal González, Y., y Marín de León, I. (2012). *Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social*. Editora Corripio.
- SDG Compass. (s. f.). *Guía para la acción empresarial en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://progresomicrofinanzas.org/revistaprogreso/sdg-compass-guia-para-la-accion-empresarial-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>
- Viñan Carrera, J. A. (2017). *Aplicación de los indicadores Ethos para fortalecer la gestión de responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador* [Doctorado en Gestión de Empresas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://bit.ly/3cPlwWK>