



**MÁS
VALOR
COOPERATIVO**

**6 CRITERIOS PARA
LA SOSTENIBILIDAD**



Modelo de gestión para el desarrollo cooperativo

Las cooperativas son “asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada” (1).

Por tal motivo, la gestión cooperativa debe conjugar en forma equilibrada, las necesidades de sus socios, sus capacidades y recursos y hacer posible la satisfacción de las necesidades de terceros como forma de crear resultados de distinta especie, incluyendo los económicos. Estos resultados deben servir de base para su evolución, reinversión y mejora de competitividad.

El cooperativismo tiene necesidades de mejorar, de analizar su inserción actual en el contexto nacional e internacional. Desarrollar herramientas que contribuyan a fortalecer su permanencia en contextos ágiles e innovadores, de cambios rápidos, profundizando sus aportes a los distintos sectores donde operan, y enriqueciendo con su diversidad la oferta de productos y servicios en sus mercados objetivo.

Para cumplir con estas premisas es necesario analizar el modelo de gestión cooperativo, identificar aquellos aspectos que son destacables en cuanto a mejora de calidad e innovación, e impulsar su disseminación mediante la visibilidad y el reconocimiento de las mejores prácticas.

A partir de los elementos anteriores, **INACOO** (2), **INACAL** (3) y **LATU** (4) en forma participativa con el **Movimiento Cooperativo** organizado, diseñaron este Modelo de Gestión.

Este Modelo que presentamos desarrolla en forma específica el concepto de calidad para las modalidades cooperativas (de trabajadores y de usuarios), integrando elementos de gestión de la innovación. Se basa en una metodología de auto diagnóstico, que permita a las cooperativas tomar conocimiento de las características de sus prácticas de gestión actuales e identificar aquellas prácticas que deberían ser fortalecidas y/o incorporadas. Sus contenidos recogen los requisitos establecidos por el marco normativo, las buenas prácticas cooperativas y las buenas prácticas de gestión existentes. Se busca que ayude a fortalecer los procesos asociativos para el desarrollo cooperativo, mejorando su posicionamiento en el sector de pertenencia.

¹ Ley General de Cooperativas N° 18407/008 – Art. 4° - 1° párrafo.

² El Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOO) tiene como objetivo promover el desarrollo económico, social y cultural del sector cooperativo y su inserción en el desarrollo del país. La Ley 18.407 le asigna, entre otros, cometidos vinculados con la promoción de los principios y valores de la cooperación, la formulación y evaluación de planes de desarrollo cooperativo y el desarrollo de procesos asociativos, integradores y participativos.

³ El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) orienta y coordina el Sistema Nacional de Calidad, promoviendo la mejora de gestión de organizaciones públicas y privadas. Para ello, entre otras acciones, gestiona una cartera de modelos nacionales de mejora continua que se adaptan a las distintas organizaciones, brindando diferentes tipos de reconocimientos por su implementación.

⁴ El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) busca impulsar el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional, propiciando en las organizaciones procesos de cambio que contribuyan y fortalezcan su competitividad y sustentabilidad, transfiriéndoles soluciones innovadoras y generando nuevos modelos de gestión y normalización.

Busca adaptar la concepción de calidad e innovación a cada modalidad y tipo de cooperativa, comprendiendo sus procesos internos de toma de decisiones y la cultura propia de cada organización.

Con la aplicación del Modelo, se aspira a que las cooperativas uruguayas puedan introducir procesos de cambio vinculados a la innovación de sus emprendimientos y a la mejora continua de la calidad en su gestión, que las conduzca a mejorar su posicionamiento demostrando las potencialidades de su modelo empresarial.

Bibliografía de consulta:

- 1) Ley General de Cooperativas 18407/08
- 2) Modelo de Gestión Corporativo - Mondragón Humanity at Work - www.mondragon-corporation.com
- 3) Innovación, Cooperación y Desarrollo - M4FUTURE- Mondragón - www.innovative-thinking.mondragon-corporation.com
- 4) Definiendo la innovación - Mondragón Unibertsitatea - 2012
- 5) El Sistema Vasco de Innovación. Un caso de estudios para Uruguay - Alberto Nieto - Letraeña Ediciones -2010
- 6) Modelo de Gestión Organizacional para Cooperativas - MODELCOOP - Luis Guillermo Coto Moya- CCC-CCA - 2011
- 7) Modelo de Mejora Continua - INACAL - 2011
- 8) Modelo de Gestión del Premio Compromiso con la Gestión - INACAL 2011
- 9) Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación - INACAL/LATU/UCU/ANII/CIU -2012
- 10) Modelo de Evaluación Integral del Desempeño Cooperativo - CUDECOOP – 2012
- 11) Balance Social Cooperativo - Banco Credicoop - 2013
- 12) Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión - Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad - 2015
- 13) Notas de orientación para los Principios Cooperativos - Alianza Cooperativa Internacional - 2015
- 14) Plan para una Década Cooperativa - Alianza Cooperativa Internacional - 2013
- 15) Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas - Francisca Castilla - Polo /María Isabel Sánchez – Hernández / Dolores Gallardo – Vázquez / María del Consuelo Ruiz Rodríguez / Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review 19 (1) (2016) 154–167.



Criterio 1 Liderazgo

1.0 Introducción

El liderazgo en las empresas cooperativas se basa en la promoción de la participación, a través de equipos de trabajo que construyen redes interactivas, que aportan y que reciben y que forman un entramado de relaciones interpersonales, sustentadas en compromisos de solidaridad con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión y la sustentabilidad de la cooperativa.

En el modelo de gestión propuesto se identifican cinco dimensiones que deberían mostrar una fuerte consistencia entre sí: la forma de pensar, la forma de decidir, la forma de ejecutar, la calidad con que se ejecuta y el aprendizaje a partir de los resultados obtenidos.

- **Liderazgo cooperativo**, donde se desarrolla la forma de “pensar” de la cooperativa: expresa los valores, los principios y los conceptos principales que guían a la organización; expresa la visión de la cooperativa en tanto herramienta para alcanzar sus propósitos; implica también una cierta visión del mundo, del trabajo, de las personas. Las declaraciones de visión, de misión; las declaraciones de principios expresan muchas veces la forma de pensar de la organización. Se plantea un modelo institucional de gestión en el que se acordará la orientación fundamental de la organización mediante la participación activa de las personas. El liderazgo cooperativo implica dar la posibilidad de conducir a todos los integrantes de la empresa, desarrollando su empoderamiento, confianza y capacidad de hacer con otros.
- **Liderazgo en la gestión cooperativa es** donde se analiza el aporte del sistema de gestión a la forma de decidir: lo que se hace continuamente; a veces de forma manifiesta, cumpliendo ciertos pasos lógicos; a veces de forma espontánea; a veces siguiendo algunos rituales; pero sea de la forma que sea, los temas estratégicos, organizacionales, de procesos y operativos, que hacen y construyen la agenda de todos los días en cualquier organización, son objeto de decisiones. No hay gestión sin toma de decisiones. Por lo tanto, es uno de los principales asuntos en la vida de las organizaciones. El modelo propicia examinar la coherencia entre las decisiones y la visión orientadora; entre las decisiones y los valores y principios.
- **Liderazgo en la asignación de recursos para la forma de ejecutar.** Modifican, transforman, cambian, corrigen; constituyen una “intervención” sobre la realidad para producir un resultado concreto, esperado, decidido. Muchas veces existe una

distancia entre lo decidido y lo efectivamente ejecutado. La forma de actuar implica el trabajo directo de las personas, la utilización de recursos, la coordinación con otros, la aplicación de conocimientos y de tecnología. Es como consecuencia de las acciones que se producen efectivamente los resultados esperados; controlando las acciones se llega a los cambios deseados. También las acciones y los resultados logrados, se verifican y contrastan respecto de la visión, de los valores y principios declarados. Por lo tanto en las organizaciones cooperativas se abre un enorme campo de oportunidades para alcanzar grados crecientes de coherencia institucional.

- **Liderazgo para la calidad, desarrollo e innovación.** En estos procesos se deben contemplar sus productos, sus servicios, la cultura de la organización y sus integrantes para que armonicen más estrechamente con su declaración de identidad y las características de los mercados dentro de las cuales funciona. Se analiza el liderazgo para identificar y crear oportunidades de desarrollo para la cooperativa, a través de la participación de sus miembros como trabajadores y como socios. Se lidera la definición de la estrategia, del proceso de planeamiento y de la vigilancia de los cambios e innovaciones.
- **Liderazgo para el aprendizaje y la mejora continua.** El examen de los resultados constituye una importante fuente de aprendizaje a partir del cual se desarrolla la mejora continua. Desde la observación de los resultados, en un ciclo posterior, se podrá corregir la acción realizada o la decisión tomada. Este componente del modelo de gestión permite validar y confirmar decisiones; permite identificar fallas y errores; permite examinar procesos. Esto resulta clave en un modelo de gestión alternativo en organizaciones cooperativas. A diferencia del modelo tradicional que busca culpas y culpables, un modelo alternativo examina procesos y desde allí, define qué competencias personales deberán desarrollarse, qué tiempos deberán mejorar; qué costos podrán mejorar; qué reclamos habrá que atender.

1.1 Liderazgo cooperativo

En este subcriterio se explora cómo todos los cooperativistas actúan como líderes en sus roles y cómo los directivos de la cooperativa son identificados como líderes de referencia, impulsando el liderazgo en toda la cooperativa.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Explicar cuál es la estructura de liderazgo en la cooperativa, explicitando roles, funciones y responsabilidades.	Primero y segundo	Se busca que la cooperativa describa los elementos de liderazgo y sus interrelaciones, que complementan lo establecido por sus estatutos. Se explora también cómo se ofrece la oportunidad a los integrantes de la cooperativa de participar en esos roles.
Indicar los valores de la	Primero y segundo	Como se traducen los

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
cooperativa, cómo fueron definidos y cómo se evidencia que son compartidos por todos los socios y demás integrantes de la cooperativa.		valores hacia el interior de la cooperativa, en su funcionamiento cotidiano.
Explicitar quiénes y cómo define la misión, visión, políticas y estrategias globales de la cooperativa. Indicar como son validadas y comunicadas al resto de los socios, y/o cumplidas en su caso.	Segundo y cuarto	Se busca establecer cómo se lidera el proceso y qué tan participativo es con todos los integrantes de la cooperativa.
Indicar como los líderes de referencia fomentan el liderazgo compartido y extendido a todos los socios.	Quinto	Nota: se entiende por liderazgo compartido y extendido al ejercido por todo socio cooperativo que no sea directivo ni responsable de equipo; siendo vistos como líderes de opinión en el esfuerzo cooperativo.
Indicar como se desarrollan las competencias requeridas para el liderazgo en los diferentes socios de la cooperativa.	Quinto	Explorar en procesos de identificación de necesidades de formación en competencias. Nota: Se requiere que describa cómo se identifican las competencias requeridas para el liderazgo.
Indicar como se fomenta por los líderes de referencia, el liderazgo de los Responsables de Equipo.	Segundo y quinto	Nota: Los Responsables de Equipo son quienes tienen a su cargo la ejecución de proyectos y/o procesos operativos de la cooperativa.
Indicar cuándo y cómo se realizan revisiones y adecuaciones de la estructura de liderazgo y se aseguran que la misma cumple los requisitos predefinidos por la cooperativa.	Segundo	Nota: se busca analizar la adecuación de los roles y responsabilidades en función de mantener y mejorar la sostenibilidad de la cooperativa.
Evidenciar el grado de participación, los mecanismos de control y de validación sobre la estructura, misión, visión, políticas y estrategias globales de la cooperativa.	Primero y segundo	Grado de participación de los socios en las instancias de definición de los elementos de misión, visión, valores y estrategias. Mecanismos de difusión, consenso y revisión.

1.2 Liderazgo en la gestión cooperativa

En este subcriterio se explora como los líderes de referencia de la cooperativa definen y promueven la implantación del sistema de gestión cooperativo que apoye la toma de decisiones en función de las estrategias definidas.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir como los líderes de referencia promueven el despliegue de la estrategia definida hacia los procesos de la cooperativa, y evalúan el logro de los resultados esperados.	Segundo	Existencia y funcionamiento del equipo de gestión y definición de procesos.
Mostrar cómo y cuándo participan los líderes de referencia en la definición de los objetivos y metas de la cooperativa.	Segundo	
Describir los indicadores utilizados por el liderazgo de referencia para el seguimiento, análisis y mejora de la gestión y estado de situación de la cooperativa.	Segundo	
Describir como los líderes de referencia identifican y promueven relaciones de mutuo beneficio con sus grupos de interés.	Segundo	Grupo de interés: se trata de todos aquellos colectivos con los que la cooperativa interactúa directa o indirectamente, en cualquiera de las formas posibles de relación e independientemente del grado o medida de esa relación, evidenciando un interés en el ejercicio de su actividad.
Describir los mecanismos para la toma de decisiones, basados en información adecuada que beneficien a todos sus grupos de interés. Analizar su adecuación con relación a los objetivos predefinidos.	Segundo y tercero	Se relaciona con la participación informada, con decisiones que tienen en cuenta las opiniones de los grupos relacionados.
Explicar cómo los líderes de referencia participan en el diseño de la gestión por procesos de la cooperativa. Identificar los procesos de la cooperativa y sus interacciones. Analizar los resultados de dicha gestión.	Segundo y tercero	Se busca explorar como la cooperativa ha establecido indicadores de participación en el proceso de gestión y en los resultados.
Mostrar como los líderes identifican y analizan las fortalezas, oportunidades,	Segundo y tercero	Se sugiere explorar cómo se elabora el FODA.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
debilidades y amenazas para la empresa cooperativa. Describir como involucra a los diferentes grupos de interés en ese análisis.		
Identificar los planes de acción respecto a la asignación de recursos y a todos los análisis involucrados en el presente subcriterio.	Segundo y tercero	

1.3 Liderazgo en la asignación de recursos

Este subcriterio explora los mecanismos en los que los líderes de referencia asignan recursos, priorizan y analizan la efectividad de esa asignación. En este subcriterio se trabaja lo relativo a los recursos ya sean materiales, al capital humano, económicos, etc.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir como los líderes de referencia establecen prioridades y asignan recursos para el logro de los objetivos de la empresa cooperativa.	Segundo y tercero	
Describir como los líderes de referencia analizan la efectividad de dicha asignación.	Segundo y tercero	Se puede incluir el análisis de riesgos para la cooperativa, así como sus indicadores de alerta temprana.
Describir los mecanismos que tiene instrumentados para que los asociados puedan aportar sus inquietudes respecto a las prioridades/asignación de recursos.	Segundo y tercero	Además de la Asamblea, ¿qué otras instancias existen?

1.4 Liderazgo para la calidad, desarrollo e innovación

Este subcriterio indaga como los líderes de referencia promueven una cultura de calidad e innovación en la empresa cooperativa posibilitando su desarrollo sostenible.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir como se fomenta la no discriminación laboral de todo tipo y en particular la equidad de género.	Primero	
Describir como los líderes de referencia se involucran con	Segundo	

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
los diversos grupos de interés externos y desarrollan enfoques para comprender, anticipar y responder a sus necesidades y expectativas.		
Describir como los líderes se aseguran que situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados, sean identificadas y se establezcan acciones para prevenirlas y disminuir sus impactos.	Segundo y tercero	
Describir como los líderes de referencia fomentan la detección, análisis e incorporación de nuevas tendencias del entorno, realizando una eficaz gestión del cambio.	Segundo	
Mostrar como los líderes impulsan y se implican en proyecto de innovación y creatividad, fomentado una cultura innovadora en la empresa cooperativa.	Segundo y quinto	
Describir la participación en procesos de innovación conjunta con diferentes grupos de interés, en particular con otras empresas cooperativas, instituciones generadoras de conocimiento, etc.	Segundo y quinto	
Divulgar y compartir la cultura de calidad e innovación con otras empresas cooperativas.	Sexto	Se busca explorar tanto elementos de innovación tecnológica, económica y social.
Asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los socios cooperativos, en particular, con el fin de fomentar y sensibilizar su involucramiento en la sostenibilidad de la empresa cooperativa.	Segundo y tercero	
Liderazgo empresarial de la empresa cooperativa con su entorno. Se busca identificar el valor de la empresa cooperativa para los cooperativistas, su valor de mercado y proyección social y económica.		Autopercepción de su competitividad y del valor social de sus características.

1.5 Liderazgo para el aprendizaje y la mejora continua

Este subcriterio explora como se promueven espacios y procesos para que las personas y el colectivo pueda aprender, atribuyendo sentido, significado o importancia a los contenidos nuevo a las mejoras.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir como los líderes de referencia promueven acciones de mejora, implicándose directamente y estimulando la participación de los socios y del personal.	Segundo y quinto	Describir los mecanismos y espacios existentes para la identificación y desarrollo de acciones de mejora.
Describir como los líderes de referencia apoyan las actividades colectivas de equipos y grupos de mejora, involucrando a los diferentes liderazgos de la cooperativa en las mismas.	Quinto	
Mostrar cómo se desarrolla y/o mantiene una política de información actualizada y transparente.	Segundo	
Mostrar cómo el liderazgo de la cooperativa impulsan y fortalece proyectos de acción social, incentivando a los socios y personal en la ejecución y apoyo de los mismos.	Segundo y quinto	
Describir los mecanismos utilizados para que la cooperativa obtenga reconocimiento público y logre obtener y mantener una buena reputación.	Quinto	



Criterio 1: Liderazgo

Item	Germinal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
1.1 Liderazgo cooperativo	Explora como todos los cooperativistas actúan como líderes en sus roles, pero así como también líderes de referencia en los directivos y como se impulsa el liderazgo en toda la cooperativa de los principios y valores.	La estructura de la cooperativa cumple los requisitos de la Ley 18407 en cuanto a sus comisiones, pero no se identifica en sus directivos ningún rol de liderazgo en la forma de pensar que incorpore los principios y valores cooperativos.
1.2 Liderazgo en la gestión cooperativa	Se explora cómo los líderes de referencia de la cooperativa definen y promueven la implantación del sistema de gestión cooperativo que apoye la toma de decisiones en función de las estrategias definidas por la visión cooperativa.	Conceptos relacionados con gestión cooperativa han sido expuestos por los líderes de referencia en reuniones de socios como necesarios para una gestión exitosa, pero no se han formalizado acciones para el diseño de sistemas o procesos que los consideren.
1.3 Liderazgo en la asignación de recursos	Se exploran los mecanismos en los que los líderes de referencia asignan recursos, priorizan y analizan la efectividad de esa asignación. En este subcriterio se trabaja lo relativo a los recursos materiales, al capital humano, económicos, etc.	Los líderes de referencia asignan recursos sin planificación, atendiendo los requerimientos según las urgencias del caso.
1.4 Liderazgo para la calidad, desarrollo e innovación	Indaga cómo los líderes de referencia promueven una cultura de calidad e innovación en la empresa cooperativa posibilitando su desarrollo sostenible.	Los líderes de referencia analizan someramente la eficacia y eficiencia de la asignación de recursos, pero no toman medidas de mejora.
1.5 Liderazgo para el aprendizaje y la mejora continua	Explora cómo se promueven espacios y procesos para que las personas y el colectivo puedan aprender, atribuyendo sentido, significado o importancia a los contenidos nuevos o a las mejoras	El liderazgo se muestra activo a la recepción de ideas relacionadas con el contenido del subcriterio pero aún no ha establecido la forma de evaluarlas y apoyarlas. Se utilizan algunas sistemáticas o herramientas en forma dispersa para comunicar e impulsar a los socios a la generación de ideas y participar de la evaluación de las mismas. Se ha manifestado claramente la necesidad de implementar modelos de gestión de calidad y toda la cooperativa lo tiene como una meta, aunque aún falta implementar un sistema de gestión. Los líderes de referencia promueven y concretan recursos para capacitar a los socios y personal en conceptos de calidad, innovación, sistemas, procesos relacionados con el subcriterio.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
La estructura de la cooperativa cumple los requisitos de la Ley 18407, y sus estatutos y reglamento tienen incorporados algunos o todos de los principios y valores, y éstos son aplicados en el funcionamiento de la organización.	La cooperativa cuenta con espacios de revisión frecuentes sobre la aplicación de los principios y valores en su estructura, y esta revisión es recogida por sus líderes.	La revisión de los principios y valores en la estructura es tomada como parte de la planificación de la formación de los socios en cooperativismo.	Existe un plan de formación de los socios, líderes y dirigentes en principios y valores cooperativos, que es revisado y actualizado con frecuencia anual.
Los líderes implementan un sistema de gestión de acuerdo con la visión estratégica adoptada por la cooperativa. Incorporan el análisis del proceso para valorar su implementación.	Se diseñan indicadores que permitan controlar el desempeño cooperativo y proponer procesos de mejora en la gestión basada en la visión estratégica cooperativa	Existe una valoración periódica de la gestión basada en principios y valores, y es incorporada en los planes de formación de futuros dirigentes.	Todos los socios analizan y proponen mejoras en el sistema de gestión cooperativa, basado en los principios y valores del sistema.
Los líderes revisan la asignación de recursos y los resultados de la misma en términos materiales y humanos. Proponen mejoras puntuales en el corto plazo y algunos cambios.	Los líderes revisan anualmente la asignación de recursos humanos y materiales, midiendo los resultados e incorporando los cambios necesarios en la planificación futura.	Los líderes transmiten a la organización los criterios de medición de resultados relacionados con los recursos humanos y materiales, y logran su incorporación en todos los niveles de la gestión cooperativa.	La cooperativa es un referente en cuanto a efectividad y eficiencia en la asignación de recursos humanos y materiales, y se posiciona así en el mercado y entre las organizaciones cooperativas, donde su experiencia se difunde.
El liderazgo ha definido lineamientos y existe una metodología explícita para la detección, análisis e incorporación de nuevas tendencias del entorno. Conjuntamente con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, son fuentes de información para la generación de ideas. Se han identificado claramente los procesos clave y de apoyo y se han definiendo sus procedimientos prioritarios, incluyendo los relacionados a la participación de los grupos de interés en los procesos de innovación y en la identificación de riesgos de personas y activos de la cooperativa.	El liderazgo realiza la revisión de los sistemas y procesos implementados en forma sistemática, evaluando su participación y definiendo acciones para mejorar.	El liderazgo planifica acciones de mejora y mide sus resultados, tomando decisiones relacionadas a la calidad, desarrollo e innovación que se incorporan en la cultura organizacional.	Los líderes miden la evolución de la cooperativa en términos de innovación de productos y procesos, y planifican anualmente los espacios de implementación y medición de resultados relacionados con la calidad y la innovación en su empresa y se transforman en referentes del contexto cooperativo en calidad e innovación.
Se define en qué procesos y equipos se incorporará la mejora continua y se definen los criterios e indicadores de su sistematización.	Se planifica en función de procesos de mejora, y se definen medidas de planificación que incorporen los resultados de la sistematización de las necesidades de mejora.	Se planifica sistemáticamente en base al concepto de mejora continua, y se busca interacción con referentes en el tema.	La organización y sus líderes participan en círculos de mejora continua cooperativa por 3 años o más, y son referentes en el tema para otras empresas.



Criterio 2

Estrategia de la empresa cooperativa

2.0 Introducción

La estrategia o estrategia empresarial es el conjunto de las acciones que una empresa cooperativa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos, siendo un marco para su expansión y crecimiento sostenible. Este criterio busca analizar cómo define, desarrolla y evalúa la efectividad de su estrategia logrando la adaptación de los recursos y habilidades de empresa cooperativa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Se plantean herramientas para analizar cómo la empresa cooperativa a definido, desarrolla y mantiene sus ventajas competitivas, incluidas las ventajas cooperativas propias.

Se considera como a partir de la Misión y Visión de la empresa cooperativa, del análisis interno y externo (capacidades, habilidades, oportunidades, problemas), se define esa estrategia, enfocada explícitamente a todos sus grupos de interés, así como al cumplimiento de los principios cooperativos. Este criterio busca que la empresa cooperativa sistematice el análisis de la efectividad de su estrategia, desplegándola en todas sus políticas, planes, objetivos, definiéndola, en acuerdo a los principios cooperativos, comunicándola adecuadamente a todos los grupos de interés.

Se procura identificar, entre otros aspectos, la forma en que se llega a una imagen de futuro compartida hasta el punto de construir compromisos conjuntos para el logro de la misma.

2.1 Políticas de la empresa cooperativa

Se entiende por políticas de la empresa cooperativa a las referidas a todos los grupos de interés de la misma, en base a los principios y valores cooperativos. El foco de dichas políticas son las necesidades y expectativas de sus grupos de interés actuales y los potenciales futuros.

Ítem	Principio cooperativo relacionados	Notas aclaratorias
Indicar cuáles son las acciones proactivas que realiza la empresa cooperativa para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés.	Segundo, quinto, sexto y séptimo	Se busca conocer cuáles son las acciones, asignación de recursos y responsables para conocerlas. Cómo se evalúa la eficiencia de las acciones y la sistemática de las mismas.

Ítem	Principio cooperativo relacionados	Notas aclaratorias
Indicar las políticas definidas respecto a los grupos de interés de la cooperativa (cooperativistas, clientes, proveedores, comunidad, sociedad, otras empresas cooperativas), y como dichas políticas toman en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de esos grupos de interés.	Segundo, quinto, sexto y séptimo	Cómo se definen las políticas, quienes intervienen (órganos y personas) y como la empresa cooperativa evalúa su eficacia y eficiencia en la atención de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
Indicar los mecanismos de comunicación con sus grupos de interés.	Segundo, quinto, sexto y séptimo	Cómo se realiza la comunicación a los distintos grupos de interés. Eficiencia y eficacia de los canales definidos. Sistemática de la comunicación.
Indicar los mecanismos de revisión de las políticas definidas para los grupos de interés.	Segundo, quinto, sexto y séptimo	Los mecanismos de revisión y la asignación de recursos para la implementación de las políticas, por ejemplo en la selección de mercados, en alianzas para la innovación, en el estudio de la sostenibilidad de la cooperativa (social, económica y de entorno).
Indicar cuáles son y porque sus ventajas competitivas incluyendo las ventajas cooperativas.	Segundo, quinto, sexto y séptimo	Cuales son y qué acciones realiza la empresa cooperativa para impulsar el desarrollo y la sostenibilidad de sus ventajas competitivas incluyendo las cooperativas.

2.2 Planeamiento estratégico

Se entiende por planeamiento estratégico a un proceso sistemático que recoge lo que la empresa cooperativa quiere conseguir para cumplir su Misión y alcanzar su propia Visión, considerando el entorno en el que está inmersa.

El planeamiento estratégico define también las acciones necesarias para lograr los objetivos y metas establecidos por la empresa cooperativa. Como estableció Ackoff R (1981): "El futuro no hay que preverlo sino crearlo". El objetivo del proceso de planeamiento es diseñar el futuro deseable y establecer las líneas para conseguirlo.

Ítem	Principio cooperativo relacionados	Notas aclaratorias
Describir el proceso de planeamiento estratégico de la empresa cooperativa, y detallar como se define la estrategia en forma coherente con la Misión y Visión de la empresa cooperativa. Indicar como se definen los factores críticos de éxito de la empresa cooperativa.	Segundo, cuarto y sexto Segundo, tercero y cuarto	Cómo se realiza el proceso de planeamiento estratégico, cuál es su definición del proceso, su sistemática y medición de su eficiencia y eficacia para establecer la estrategia de la empresa cooperativa. Mostrar la asignación de recursos para el proceso de planeamiento, así como los recursos asignados para las líneas y objetivos estratégicos definidos. Se busca conocer cómo se realizan las siguientes actividades del proceso: <ul style="list-style-type: none"> Convocar y participar a los diferentes grupos de interés de la empresa cooperativa en el proceso (en especial del grupo de cooperativistas) Considerar el análisis de entorno, los resultados de los ejercicios anteriores, los resultados de los indicadores globales y de los procesos. Por ejemplo un análisis FODA ⁽⁵⁾ Considerar estrategias de los grupos de interés. Sistemática de la revisión de la Misión y Visión de la empresa cooperativa.
Enumerar los indicadores globales de adecuación del planeamiento estratégico a la Misión y al logro de la Visión futura.	Segundo, cuarto y sexto	Indicar porqué han seleccionado esos indicadores, como los han revisado y como toman acciones a partir de sus resultados. Indicadores económicos, sociales, ambientales, de

⁵ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Ítem	Principio cooperativo relacionados	Notas aclaratorias
		procesos principales, de innovación y creatividad.
Indicar como la implementación de sistemas de gestión ha contribuido al logro del éxito de la empresa cooperativa.	Segundo, cuarto y sexto	Análisis de causa efecto. Ejemplos: Plan de negocio basado en la estrategia, que sirva de guía a la empresa cooperativa y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación. Análisis de ciclos de mejora y aprendizaje de los procesos en base al sistema de gestión.
Compararse con otras organizaciones referentes.	Segundo, cuarto y sexto	Cómo realiza ciclos de aprendizaje a partir de sus comparaciones con organizaciones excelentes y/o con sus competidores.
Mecanismos para identificar y valorar los riesgos potenciales, presentes y futuros para la empresa cooperativa.	Segundo, cuarto y sexto	Cómo la empresa cooperativa construye diferentes escenarios y planes de acción, de forma de lograr la sostenibilidad cooperativa.

2.3 Planeamiento operativo

El planeamiento operativo es un proceso en el cual, la empresa cooperativa, establece los objetivos que deben cumplir y define los pasos a seguir, así como las responsabilidades y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Estos pasos muchas veces se establecen en el plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más relevantes.

Por lo general, el planeamiento operativo tiene una duración de un año y permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser logrados, la empresa cooperativa tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

También presenta los detalles sobre cómo conseguir los objetivos y metas establecidos en el planeamiento estratégico, así como cuánto debería aportar al año cada área de la empresa para alcanzar dichas metas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa cooperativa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Ítem	Principio cooperativo relacionados	Notas aclaratorias
Indicar como la empresa cooperativa realiza el planeamiento operativo. Indicar como se definen objetivo / líneas estratégicas y cómo las mismas se convierten en planes operativos que incluyen acciones, recursos, responsables e indicadores de seguimiento, e indicar cómo se definen las responsabilidades por el plan operativo y las responsabilidades por las mediciones.	Segundo, cuarto y sexto	<p>Cómo se define las acciones y planes operativos alineados con la estrategia definida.</p> <p>Cómo se analizan la eficiencia y eficacia de los recursos definidos por la empresa cooperativa en el logro de los planes operativos.</p> <p>Cómo se evalúa que los planes operativos son coherentes entre sí y con las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.</p> <p>Se establecen y asignan recursos para los planes operativos, así como la eficacia y eficiencia de los mismos para el logro de los objetivos.</p>
Indicar como se realiza la comunicación y difusión de los planes operativos a todos los cooperativistas y a todo el personal de la empresa cooperativa, evaluando su eficacia.	Segundo, cuarto y sexto	Cómo ha desarrollado canales de comunicación para asegurarse que todos conocen el plan operativo definido y su rol, actividades y responsabilidades para el mismo.
Indicar si la empresa cooperativa tiene algún mecanismo de definición de objetivos personales y si los mismos se alinean con los del plan operativo.		<p>Se busca conocer cómo se realiza la alineación del trabajo y objetivos de cada persona, equipo de trabajo y proceso para el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Se refiere a los objetivos personales de aquellas personas que son partes de la cooperativa que tiene un rol en los procesos.</p>

Ítem	Principio cooperativo relacionados	Notas aclaratorias
Identificar en su proceso de planeamiento operativo, cuales son las incertidumbres y los riesgos que se detectan.	Segundo, cuarto y sexto	Cómo asigna responsabilidades de medición, monitoreo y alerta de los riesgos.
Indicar como incorpora los cambios económicos, sociales, tecnológicos o regulatorios en su planeamiento operativo.	Segundo, cuarto y sexto	Cómo conoce la empresa de esos cambios, cual es la sistemática de relevamiento y de análisis de la importancia de los mismos para aquella.
Indicar comparaciones con otras organizaciones referentes su capacidad actual y potencial y los objetivos. Estratégicos.	Segundo, cuarto y sexto	Ciclos de aprendizaje en función de los resultados de esas comparaciones.



Criterion 2: Strategy of the cooperative company

Item	Geminal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
2.1 Políticas de la empresa cooperativa Se busca determinar las acciones proactivas que realiza la empresa cooperativa para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y como define políticas para los grupos de interés de la cooperativa (cooperativistas, clientes, proveedores, comunidad, sociedad, otras empresas cooperativas).	En alguna actividad la empresa cooperativa considera alguna de las necesidades o expectativas de sus clientes y cooperativistas.	La empresa cooperativa comienza a determinar políticas para atender las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interés.
	La empresa cooperativa comienza a asignar recursos para investigar los grupos de interés y sus necesidades y expectativas. (ej. por medio de consultas a los clientes, encuestas, análisis de la competencia, focus group).	La empresa cooperativa determina sus grupos de interés y conoce las necesidades y expectativas de los principales grupos.
2.2 Planeamiento Estratégico Se entiende por planeamiento estratégico a un proceso sistemático que recoge lo que la empresa cooperativa quiere conseguir para cumplir su Misión y alcanzar su propia Visión, considerando el entorno en el que está inmersa. El planeamiento estratégico define también las acciones necesarias para lograr los objetivos y metas establecidos por la empresa cooperativa.	La empresa cooperativa comienza a asignar recursos para desarrollar un proceso de planeamiento. Hay un inicio de análisis de entorno.	La empresa cooperativa ha establecido un proceso sistemático, están definidas las responsabilidades del mismo. Emplea el conocimiento de las necesidades y grupos de sus grupos de interés para la definición de objetivos.
2.3 Planeamiento Operativo El planeamiento operativo es un proceso en el cual, la empresa cooperativa, establece los objetivos que deben cumplir y define los pasos a seguir, así como las responsabilidades y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Estos pasos muchas veces se establecen en el plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más relevantes. Por lo general, el planeamiento operativo tiene una duración de un año y permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser logrados, la empresa cooperativa tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. También presenta los detalles sobre cómo conseguir los objetivos y metas establecidos en el planeamiento estratégico, así como cuánto debería aportar al año cada área de la empresa para alcanzar dichas metas. Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa cooperativa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.	Conceptos relacionados con el subcriterio han sido expuestos por los líderes de referencia en reuniones de socios, como necesarios para una gestión exitosa pero no se han formalizado acciones para el diseño de sistemas o procesos que los consideren.	La empresa cooperativa ha establecido un proceso de planeamiento operativo sistemático, están definidas las responsabilidades del mismo. Emplea el conocimiento de resultados anteriores para el logro de los objetivos estratégicos definidos.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
La empresa cooperativa asigna recursos para la implementación de sus políticas para los principales grupos de interés y comienza con las acciones necesarias (a modo de ej. Capacitación, recolección de sugerencias etc.).	La empresa cooperativa comienza a analizar un ciclo completo de implementación de las políticas y determina los cambios en las herramientas utilizadas a efectos de alinearlas a sus objetivos.	La empresa cooperativa desarrolla un sistema de aprendizaje sobre la forma en que los cambios en las necesidades y expectativas de sus grupos de interés repercuten en sus actividades, productos y servicios y le permite generar ventajas cooperativas.	La empresa cooperativa busca compararse con los mejores en forma sistemática y en la mayoría de sus actividades; y toma acciones de mejora en los productos y servicios ofrecidos a todos los grupos de interés.
La empresa cooperativa ha realizado la implementación de sus políticas para los principales grupos de interés en todas las áreas principales.	La empresa cooperativa detecta la necesidad de realizar acciones de mejora en los productos o servicios ofrecidos y genera nuevas opciones y nuevos programas de trabajo.	La empresa cooperativa integra sus conocimientos anteriores en su Modelo de Mejora Continua que le permita mantenerse atento a los cambios y alineado con los objetivos de su Plan Estratégico.	La empresa cooperativa genera varios ciclos de aprendizaje.
La empresa cooperativa incluye a sus grupos de interés en el proceso de planeamiento en forma sistemática, así como comprende y realiza sinergia con las estrategias de esos grupos de interés, revisa la Misión y Visión.	Con los indicadores establecidos se han iniciado ciclos de aprendizaje y se toman acciones sistemáticamente para la adaptación de la empresa cooperativa y la mejora de su eficiencia en alcanzar los logros, Misión y Visión.	El proceso cuenta con un análisis de riesgo sistemático e incluido en su sistema de gestión, se estudian diversos escenarios con información validada.	La empresa cooperativa genera varios ciclos de aprendizaje. Comparaciones con referentes en la temática.
La empresa cooperativa realiza un monitoreo del planeamiento operativo en forma sistemática, así como revisiones de los indicadores y resultados. Inicia mediciones de eficiencia de los recursos aplicados.	Con los indicadores establecidos se han iniciado ciclos de aprendizaje y se toman acciones sistemáticamente para la adaptación de la empresa cooperativa y la mejora de su eficiencia en alcanzar los logros. Mide la eficiencia de la comunicación de los resultados a la interna y modifica los objetivos personales de equipo y de proceso en función de los mismos.	El proceso cuenta con un análisis de riesgo sistemático e incluido en su sistema de gestión, se monitorean los riesgos a nivel de los procesos. Se establece un sistema de alerta temprana.	La empresa cooperativa genera varios ciclos de aprendizaje. Comparaciones con referentes en la temática.



Criterio 3

Desarrollo humano

3.0 Introducción

Este criterio tiene como principales elementos a desarrollar para el crecimiento de la empresa cooperativa:

- Empoderamiento de los socios,
- Prácticas para la efectiva inclusión y diversidad
- Mejora de la calidad de vida.

La forma en que se tratan estos temas pasa, necesariamente por que la cooperativa conozca, en forma cierta, cuales son las expectativas de cada socio, así como las capacidades, habilidades, conocimientos y limitaciones de sus integrantes. De forma que ambas partes, el socio que ingresa y la empresa cooperativa que lo recibe coinciden en los intereses y posibilidades de dar y recibir lo esperado.

3.1 Aprendizaje y crecimiento individual y colectivo

Este subcriterio explora como las cooperativas brindan entrenamiento y formación a sus miembros, dirigentes electos y personal, para la construcción y /o fortalecimiento de sus capacidades y mejora de sus habilidades, con el fin de contribuir de forma efectiva al desarrollo de la cooperativa sustentado en el esfuerzo colectivo.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir los procesos planificados, sistemáticos y continuos empleados para identificar y dar respuesta a las necesidades de entrenamiento y formación de los miembros y del personal, considerando sus funciones y roles, las estrategias y objetivos definidos.	Quinto	Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa (miembros, dirigentes, trabajadores asociados y/o trabajadores con relación de dependencia).
Indicar los entrenamientos y formación brindados en los últimos tres años, especificando quiénes han participado en cada uno de ellos.	Quinto	Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa (miembros, dirigentes, trabajadores asociados y/o trabajadores con relación de dependencia)

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Explicitar quiénes, cuándo y cómo revisan la efectividad del entrenamiento y la formación y las medidas tomadas para mejorarla.	Quinto	Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa (miembros, dirigentes, trabajadores asociados y/o trabajadores con relación de dependencia).
Evidenciar el grado de participación de los miembros de la cooperativa en los equipos de trabajo para focalizar los esfuerzos colectivos.	Quinto	Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa (miembros, dirigentes, trabajadores asociados y/o trabajadores con relación de dependencia).

3.2 Empoderamiento cooperativo

El empoderamiento cooperativo implica dar autoridad y posibilidad de conducir, liderar y hacer las tareas que constituyen su trabajo desarrollando su confianza y capacidad de hacer.

Este subcriterio está pensado para guiar a la acción cooperativa para que los socios participen activa y efectivamente en las decisiones.

Para lograrlo es necesario educar con el objetivo de que los socios:

a) tengan capacidades que permitan el crecimiento de los integrantes de la cooperativa como individuos y una activa colaboración en la conducción.

b) formen juicios críticos para la toma de decisión, en los espacios colectivos: Asambleas y órganos de conducción social o en el desarrollo de las actividades que están bajo su responsabilidad

Se procura brindar a todos los asociados la posibilidad de aprender sobre todos los temas del quehacer conjunto para que sea, no sólo mejor socio, sino también ocupe un lugar en la sucesión del liderazgo.

Se incorpora a este subcriterio, el análisis de las acciones formativas que tienen por finalidad generar competencias técnico - profesionales vinculadas al quehacer laboral de los empleados y/o trabajadores socios.

El análisis de este subcriterio busca que se piense y describa cómo los miembros de las cooperativas; a) establecen relaciones constructivas para poder hacer efectiva la complementación mutua y compensar necesidades individuales y colectivas; b) cómo se logran aprobar planes y revisar el desarrollo de los mismos; c) asumen responsabilidades en el control de la empresa teniendo libre acceso a la información y espacios de participación inclusiva; d) como se armonizan las necesidades e intereses de las personas integradas (en sus diversos roles) y de la cooperativa.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Mostrar el grado de participación de los miembros de la cooperativa en los equipos de trabajo para focalizar los esfuerzos colectivos.	Quinto	
Explicar cómo se mide y mejora la satisfacción de necesidades y motivación como parte de la cooperativa, de las personas en su trabajo.	Quinto	Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa (miembros, dirigentes, trabajadores asociados y/o trabajadores con relación de dependencia).
Explicar cómo analizan y evalúan el compromiso y la participación de los socios y trabajadores en las decisiones y gobierno general de la cooperativa.	Quinto	
Explicar cómo se buscan formas de lograr una mayor integración y que acciones desarrollan para mejorar la participación efectiva.	Quinto	
Describir las necesidades de comunicación de los diversos integrantes de la cooperativa, incluyendo las estrategias y canales de comunicación utilizados.	Segundo	Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa: miembros, dirigentes electos y personal en relación de dependencia de la cooperativa.
Reseñar los mecanismos existentes para acceder y compartir la información y fomentar el diálogo (entre los diversos integrantes de la cooperativa), promoviendo su involucramiento y participación.	Segundo	Esta reseña se refiere a todos los integrantes de la cooperativa: miembros, dirigentes electos y personal en relación de dependencia de la cooperativa.
Explicar los controles que ejercen los socios sobre la empresa estableciendo quiénes, cuándo y cómo se implementan y ejecutan.	Segundo	

3.3 Inclusión y diversidad:

Asegurar que las personas en situación de discapacidad no sean una causa de no inclusión como socio o asignación de responsabilidades dentro de la cooperativa, salvo las que afecten o impidan el cumplimiento de las obligaciones que asume como socio y asegurar que reciba el proporcional beneficio de la asociación, tal como corresponde a los principios cooperativos. El mismo criterio se aplicará a la condición sexual, la equidad de trato, posibilidades de desarrollo y de ocupar roles de dirección o gerencia.

Este subcriterio explora cómo la diversidad constituye un activo dentro de la cooperativa promoviendo ésta políticas y prácticas inclusivas.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir las políticas, objetivos y prácticas inclusivas de la cooperativa.	Primero	Ej.: incorporación de personas con discapacidad física o intelectual, distinta orientación sexual, distinto origen étnico o racial, religión o creencia, género, edad, etc.
Evidenciar las prácticas relacionadas con la inclusión de la perspectiva de género.	Primero	Ej.: Algunas de las prácticas más frecuentes: <ul style="list-style-type: none"> - Inclusión en los órganos de toma de decisión. - Difusión de la política de igualdad. - Procedimientos de incorporación, selección y contratación y de promoción/ ascensos de mujeres. - Formación para generar capacidades y desarrollo de liderazgo. - Organización del trabajo y políticas salariales.
Señalar las prácticas relacionadas a la inclusión de jóvenes.	Primero	Ej. Algunas de las prácticas más frecuentes: <ul style="list-style-type: none"> - Inclusión en los órganos de toma de decisión. - Procedimientos de

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
		incorporación, selección y contratación y de promoción/ ascensos de jóvenes. - Formación.
En relación a las prácticas inclusivas detalladas explicita beneficios percibidos, obstáculos superados, mecanismos de promoción de cambios actitudinales desarrollados. En relación a los objetivos indique el logro de los mismos.	Primero	En referencia a la inclusión y diversidad.

3.4 Calidad de vida:

Se intenta apoyar el crecimiento individual, con igualdad de oportunidades y utilización de recursos para mejorar las habilidades. Se considera relevante la formación en oficios o estudios, para el crecimiento personal y del núcleo familiar. Se trata de que exista un compromiso de retorno para toda la empresa cooperativa tal como ser replicador de conocimientos adquiridos, en una dinámica de beneficio para todos los involucrados.

Tener en cuenta la forma de que cuando el aporte se hace directamente dentro del ámbito de la cooperativa, el espacio, las herramientas, equipos, las formas y medios de comunicación crean un entorno adecuado y no agobiante, de forma que no demande más desgaste que el razonable para lograr el cometido de su trabajo. Procurar que los medios y formas de hacer generen un entorno y actitud que sea parte fundamental de la cultura de la cooperativa y que sea ejemplo trasladable a la participación del núcleo familiar.

Debe velarse porque las actividades no impliquen daños a la salud y seguridad de los participantes. La correcta ergonomía ⁽⁶⁾ facilitará el mejor desempeño de las tareas.

Este subcriterio indaga cómo la cooperativa brinda un desarrollo integral a los diversos integrantes de la misma, ofreciendo posibilidades de superación económicas, sociales, profesionales, culturales y comunitarias.

⁶ Diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de las personas que trabajan en la cooperativa.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir cómo se hace para conocer las expectativas, habilidades, capacidades, posibilidades y limitaciones de desarrollo de los socios.	Quinto	
Describir cómo se planifica y se da respuesta a las necesidades de entrenamiento y formación de los miembros y del personal que trabaje en la empresa cooperativa, considerando sus funciones, roles, tareas a cubrir y objetivos definidos.	Quinto	
Indicar los entrenamientos y formación brindados en los últimos tres años, especificando quiénes han participado en cada uno de ellos.	Quinto	
Describir cómo se mide o se comprueba que la inversión de recursos y los medios empleados han sido adecuados y proporcionales a la meta lograda.	Quinto	
Explicitar quiénes, cuándo y cómo revisa la efectividad del entrenamiento, la formación y las medidas tomadas para mejorarlos.	Quinto	
Describir las políticas y objetivos de desarrollo integral de los socios y empleados.	Primero y tercero	
Señalar las prácticas e iniciativas relacionadas con las políticas y objetivos de desarrollo integral de los socios y empleados	Primero y tercero	
Evidenciar las prácticas e iniciativas relacionadas con la seguridad y salud laboral	Primero	

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
de y los trabajadores (socios y funcionarios).		
Describir los mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo. Explicitar las iniciativas relacionadas.	Primero	Para el caso de las cooperativas de trabajo describir los mecanismos de reconocimiento para los trabajadores en relación de dependencia y para los cooperativistas.
Describir los mecanismos para evaluar y mejorar el desempeño del trabajador. Explicitar las iniciativas relacionadas.	Primero	Para el caso de las cooperativas de trabajo describir los mecanismos de reconocimiento para los trabajadores en relación de dependencia y para los cooperativistas.
Describir los mecanismos para el reconocimiento de logros al trabajador. Explicitar las iniciativas relacionadas.	Primero	Para el caso de las cooperativas de trabajo describir los mecanismos de reconocimiento para los trabajadores en relación de dependencia y para los cooperativistas.



Criterio 3: Desarrollo humano

Item	Germinal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
3.1 Aprendizaje y crecimiento individual y colectivo	Explora como las cooperativas brindan entrenamiento (técnico-profesional) y formación a sus miembros, dirigentes electos y personal, para la construcción y /o fortalecimiento de sus capacidades y mejora de sus habilidades, con el fin de contribuir de forma efectiva al desarrollo de la cooperativa sustentado en el esfuerzo colectivo.	Se instrumentan acciones puntuales de formación y entrenamiento.
3.2 Empoderamiento cooperativo	Indaga sobre como se generan capacidades que permitan el crecimiento de los integrantes de la cooperativa como individuos y una activa colaboración en la conducción.	Se promueven espacios para el intercambio de información y diseño de planes con el objetivo de fortalecer las relaciones entre los integrantes de la cooperativa de manera participativa.
3.3 Inclusión y diversidad	Explora cómo la diversidad constituye un activo dentro de la cooperativa promoviendo ésta políticas y prácticas inclusivas.	Se impulsan algunas acciones de difusión y/o promoción dirigidas a ciertos colectivos de su comunidad para su inclusión dentro de las actividades de la cooperativa (mujeres, jóvenes, discapacitados, migrantes, afrodescendientes, diversidad sexual, entre otros).
3.4 Calidad de Vida	Indaga cómo la cooperativa brinda un desarrollo integral a los diversos integrantes de la misma, ofreciendo posibilidades de superación económicas, sociales, profesionales, culturales y comunitarias.	Se toma iniciativa para conocer las expectativas, habilidades, capacidades, posibilidades y limitaciones de desarrollo de los socios. Se desarrollan algunas acciones puntuales de formación para el desarrollo de capacidades.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
Se relevan las necesidades y expectativas de los integrantes de la cooperativa referidas al entrenamiento y/o la formación. Se implementan acciones regulares que responden al relevamiento.	Se diseña y aprueba un programa de entrenamiento y formación que atiende a las necesidades de sus asociados con asignación de recursos.	El programa de entrenamiento y formación se incorpora a la planificación estratégica. Se define un equipo de trabajo para su desarrollo.	Se establecen mecanismos para la revisión del programa de entrenamiento y formación. Se evalúa el impacto de las acciones en el desarrollo y mejora continua de la cooperativa.
Se analizan las fortalezas y debilidades del relacionamiento interno de la cooperativa. Se diseñan programas de fortalecimiento de las relaciones entre los integrantes de la cooperativa.	Se analizan los avances en la resolución de las debilidades del relacionamiento interno y control democrático de la gestión. Se asignan recursos para la implementación de los programas diseñados (formación, responsables, tiempos).	Se incorporan los programas diseñados en la planificación estratégica. Se miden los resultados a través de los indicadores definidos y se establecen medidas de corrección.	Se desarrollan 3 ciclos de mejora en la instrumentación de los Programas, la resolución de las debilidades y aprovechamiento de las fortalezas. Se realizan análisis colectivos sobre los avances y se comparte la experiencia con otras cooperativas referentes.
Se definen líneas de trabajo con la comunidad con el objetivo de incluir dentro de la cooperativa a ciertos colectivos de su comunidad (mujeres, jóvenes, discapacitados, migrantes, afrodescendientes, diversidad sexual, entre otros) Formación para generar capacidades y desarrollo de liderazgo -Organización del trabajo y políticas salariales.	Se establecen programas de formación y mecanismos de participación que atienden las necesidades de las personas integrantes de ciertos colectivos que forman parte de la cooperativa (mujeres, jóvenes, discapacitados, migrantes, afrodescendientes, diversidad sexual, entre otros).	Se incorporan los programas diseñados en la planificación estratégica. Se analizan los impactos de la inclusión de ciertos colectivos (mujeres, jóvenes, discapacitados, migrantes, afrodescendientes, diversidad sexual, entre otros) dentro de la cooperativa y los avances que se han logrado en la participación y acceso a roles de decisión.	Se evidencia el crecimiento sostenido en el trienio de la población de ciertos colectivos (mujeres, jóvenes, discapacitados, migrantes, afrodescendientes, diversidad sexual, entre otros) dentro de la cooperativa y su participación en las estructuras de decisión. Se comparte la experiencia con otras cooperativas referentes y con la comunidad donde se encuentra inserta.
Se definen objetivos y políticas institucionales para el desarrollo integral de los socios y empleados de la cooperativa. Se diseñan los lineamientos de un plan de incentivos.	Se diseña y establece un programa de formación y capacitación (entrenamiento) que responde a las necesidades e inquietudes de las personas que integran la cooperativa. Se implementa un plan de incentivos.	Se incorporan los programas diseñados en la planificación estratégica con asignación de recursos. Se cuenta con mejoras en infraestructura edilicia y tecnológica que permitan la integración de las personas con discapacidad. Se diseñan los esquemas de reuniones y participación que faciliten la inclusión de mujeres.	Durante los últimos tres años se implementan y miden los impactos de los programas de: 1) formación y capacitación (entrenamiento), 2) reconocimiento e incentivos a los trabajadores y asociados. Se comparte la experiencia con otras cooperativas referentes y con la comunidad donde se encuentra inserta.



Criterio 4 Gestión por procesos

4.0 Introducción

Para adaptarse rápidamente a los cambios que ocurren en el entorno, así como definir la estrategia de la Cooperativa, es necesario visualizarla como un todo. Una herramienta para lograrlo es la Gestión por Procesos. Se basa en identificar claramente un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen como fin producir un resultado previamente definido.

Todo proceso es una secuencia de pasos que van añadiendo valor para el logro de un objetivo, mientras se produce un servicio o producto determinado. Todo proceso debe tener mínimamente definidos: el objetivo, su alcance, las entradas y salidas, los clientes, la secuencia de actividades, el o los responsables del proceso. Cada proceso tiene clientes, que pueden ser internos o externos y son quienes definen los resultados requeridos, según sus necesidades y expectativas traducidos en especificaciones para dicho proceso. Todo proceso puede tener varias entradas para desarrollar la secuencia de pasos, y salidas o resultados. Cada proceso debe medirse en cuanto a su eficacia y eficiencia en relación con el objetivo definido, mejorar la calidad en forma sistemática del resultado o salidas del proceso y su efectividad.

A los efectos del desarrollo del presente criterio, se identifican al menos tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos (analizados en el Criterio 2).
- Procesos claves: tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio.
- Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos claves.

Es necesario que todos los cooperativistas tengan una visión global de su cooperativa como sistema integrado de gestión. Algunas herramientas que contribuyen a ello son el Mapa de Procesos y el Flujo de Valor, herramientas gráficas que ayudan a identificar los procesos y mostrar su interrelación.

4.1 Visión procesos

En este subcriterio se analiza cómo la Cooperativa gestiona sus procesos, alineados con la estrategia definida, en acuerdo a los principios del cooperativismo y con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos actuales, futuros y otros grupos de interés.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo la cooperativa ha definido sus procesos y	Segundo	Se indaga por todos los procesos de la cooperativa

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
asegura que se encuentren alineados con la estrategia definida.		(estratégicos, claves y soportes). Deben ser considerados los procesos relacionados con los diversos grupos de interés, tanto externos como internos (cooperativistas, personal, etc.).
Describir cómo han sido definidas las entradas y salidas de los procesos; sus interrelaciones y objetivos. Indicar cómo se relacionan estos objetivos con los objetivos estratégicos definidos.	Segundo	Un proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas).
Indicar cómo se establecen los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos y cómo aseguran su disponibilidad.	Segundo	
Describir cómo han sido establecidas las responsabilidades en los procesos.	Segundo	Se indaga sobre las responsabilidades definidas en todas las etapas de los procesos y no exclusivamente de su/sus "dueño/s".
Indicar que instrumentos/procedimientos se han desarrollado para evidenciar que los procesos están bajo control y evaluar su eficacia y eficiencia.	Segundo y cuarto	En el glosario definir proceso bajo control y eficacia y eficiencia. -Se dice que un proceso se encuentra "bajo control" cuando sus resultados cumplen con las especificaciones definidas. -Se define "eficacia" como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Se define "eficiencia" como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
		utilizados.
Indicar cómo la cooperativa es flexible a las necesidades de sus diferentes grupos de interés y a la situación del entorno.	Segundo, séptimo y sexto	

4.2 Medición, análisis y mejora

Este subcriterio analiza cómo la cooperativa mejora sistemáticamente sus procesos, a través de herramientas como el Ciclo de Deming (PDCA), de forma de completar ciclos de mejora para el aprendizaje organizacional.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo se han establecido los indicadores o mecanismos de medición de los procesos y cómo éstos alimentan indicadores generales de desempeño de la cooperativa.	Segundo	
Indicar las herramientas desarrolladas por la cooperativa para realizar la medición de sus procesos, informando los ámbitos de análisis y mejora.	Segundo, cuarto	En qué ámbito se realiza el análisis de las mediciones y cómo se generan ciclos de aprendizaje y mejora para todos los procesos de la cooperativa.
Indicar cómo se analizan los riesgos y oportunidades para la cooperativa y cómo éste análisis alimenta el diseño y mejora de los procesos.	Cuarto, segundo	
Indicar las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia de los procesos de medición, análisis y mejora.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.3 Productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes / receptor del servicio

Este subcriterio explora cómo se conocen las necesidades de los clientes, cómo se desarrollan los requisitos a la interna de la cooperativa y cómo éstos se encuentran alineados con la estrategia.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios de los productos/servicios entregados por la cooperativa.	Primero, cuarto y segundo	
Indicar si la cooperativa realiza una segmentación de los clientes/receptores, los motivos por los que la ha realizado y cómo logra conocer las necesidades de cada segmento.	Séptimo, cuarto y segundo	
Indicar qué herramientas de marketing, investigación de mercados, emplean para conocer las necesidades de potenciales clientes/receptores.	Cuarto y segundo	
Indicar cómo se establecen mejoras en la cartera de sus productos/servicios.	Cuarto y segundo	
Explicar cómo se detectan las oportunidades y riesgos del mercado en los servicios que brindan a sus clientes/receptores.	Sexto, séptimo, cuarto y segundo	
Describir cómo se mide el nivel de satisfacción de los clientes/receptores con los servicios/productos entregados por la cooperativa.	Cuarto y segundo	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización

en relación a la eficacia y eficiencia de los procesos relacionados con este subcriterio.		(empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.)
---	--	--

4.4 Proceso de producción de productos y servicios, proceso de comercialización y proceso de mantenimiento de equipamiento

Este subcriterio indaga cómo la Cooperativa produce productos y servicios de calidad, los comercializa considerando sus propuestas de valor para cada segmento de clientes/receptores actuales y potenciales y analiza y gestiona el ciclo de vida útil.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Explicar cómo la cooperativa ha definido los requerimientos de sus productos y servicios, así como de las materias primas necesarias para la producción.	Cuarto y segundo	
Indicar cómo han sido establecidos los estándares de sus procesos, de forma de lograr efectivamente los productos/servicios suministrados.	Cuarto y segundo	
Describir los procesos de producción/servicios entregados por la cooperativa a sus clientes/usuarios, sus responsables e indicadores.	Cuarto y segundo	
Describir el ciclo de vida útil de los productos y servicios, indicando cómo se analizan y gestionan.	Cuarto, segundo, séptimo y sexto	
Describir el proceso de comercialización y promoción de los productos y/o servicios.	Cuarto, segundo, séptimo y sexto	
Para el proceso de comercialización y promoción indicar responsables e indicadores, de acuerdo a las	Cuarto, segundo, séptimo y sexto	

expectativas de clientes/receptores.		
Indicar cómo la cooperativa ha establecido y validado procedimientos de control y seguimiento de productos individuales y/o gamas de productos.	Cuarto y segundo	Posibles procedimientos de control y seguimiento: análisis artículos, coste-beneficio de cada tipo de producto, valor añadido, etc.
Indicar los procedimientos definidos para evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales.	Cuarto, segundo, séptimo y sexto	
Mostrar cómo se alinea el proceso de mantenimiento con los objetivos estratégicos definidos e indicar: las responsabilidades, los indicadores y el análisis de los resultados relacionados con los procesos claves.	Cuarto y segundo	El proceso de mantenimiento incluye las actividades relacionadas con la calibración de equipos de medición y ensayo.
Mostrar cómo se alinea el proceso de tecnologías de la información con los objetivos estratégicos definidos e indicar: las responsabilidades, los indicadores y el análisis de los resultados relacionados con los procesos claves.	Cuarto y segundo	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia de los procesos relacionados con este subcriterio.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.5 Proceso de comunicación interna

Este subcriterio explora cómo la cooperativa, en acuerdo al principio de control democrático de los miembros socios, brinda información para ejecución en tiempo y forma de dichos controles. Asimismo el sub criterio evalúa la información destinada a los trabajadores de la cooperativa.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir el proceso de comunicación interna que se desarrolla en la cooperativa para dar cumplimiento al 2do principio del cooperativismo (control democrático de los miembros socios).	Segundo, cuarto y quinto	
Indicar responsable, indicadores, objetivos y metas del proceso.	Tercero y cuarto	
Describir las mediciones que se realizan para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso.	Segundo y tercero	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia del proceso de comunicación interna.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.6 Proceso de comunicación externa

Se analiza la comunicación al público en general, con clientes, proveedores y demás grupos de interés definidos, específicamente con otras cooperativas y cooperativas de grado superior, instituciones reguladores, así como la comunidad y la sociedad.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo la cooperativa ha establecido sus objetivos de comunicación externa con los grupos de interés definidos. Mostrar cómo el proceso se encuentra alineado con la estrategia, así como la eficiente asignación de recursos.	Segundo, quinto y sexto	Los grupos de interés deben ser definidos en acuerdo al 2do, 5to y 6to principio del cooperativismo. Otras cooperativas necesariamente deben ser parte de los grupos de interés definidos.
Describir cómo se busca que la sociedad tome conciencia en temas relacionados con el cuidado del medio ambiente y la cultura	Segundo y séptimo	La cooperativa puede identificar un proceso transversal para dicha toma de conciencia y gestionarlo en base a las buenas

cooperativa, indicando las mediciones que se realizan relativas a la efectividad de estas acciones.		prácticas de gestión de procesos.
Indicar responsables, indicadores, objetivos y metas del proceso de comunicación externa. Asimismo describir las mediciones de efectividad que se realizan.	Quinto, segundo, cuarto y séptimo	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia de este proceso.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.7 Proceso de innovación

Se explora el conjunto de herramientas que disponga la cooperativa para generar y evaluar las ideas nuevas y novedosas, priorizarlas en función de la estrategia definida, realizar la gestión de los proyectos que surjan de las mismas y explotar los resultados obtenidos.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir el proceso de innovación desarrollado por la cooperativa.	Segundo y cuarto	
Describir la participación de los cooperativistas en la identificación de problemas, oportunidades e ideas nuevas y novedosas que ayuden a solucionar los problemas y/o aprovechar oportunidades.	Segundo, tercero y cuarto	
Evidenciar las capacitaciones realizadas en relación a temáticas de innovación. Describir cuáles son los mecanismos de participación a dichas capacitaciones.	Segundo, cuarto y quinto	

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir cómo se promueve la formación de redes con otras cooperativas a los efectos de innovar.	Sexto y séptimo	
Indicar cómo se busca que los resultados de las innovaciones sean soluciones a problemas de la comunidad/sociedad.	Séptimo	
Describir las herramientas utilizadas por el proceso de innovación para incorporar los nuevos requerimientos detectados en productos o servicios.	Segundo y cuarto	
Describir los criterios de priorización de los proyectos de innovación, cómo se asignan recursos, cómo se evalúan los riesgos del proyecto y cómo se evidencia la alineación a la estrategia definida por la cooperativa.	Cuarto	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia del proceso de innovación.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.8 Proceso de suministros

Se analiza el proceso de compras y abastecimientos, así como la evaluación de los proveedores de productos y servicios (incluido los económicos y financieros), alineados a la estrategia de la organización.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo se gestionan las compras y abastecimientos en la cooperativa, mostrando	Segundo, cuarto y primero	

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
transparencia y participación de los cooperativistas.		
Indicar y mostrar responsables, indicadores definidos, objetivos y metas. Describir las mediciones de eficacia y eficiencia que se realizan.	Segundo y cuarto	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia del proceso.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.9 Proceso de gestión de activos de la cooperativa

En este subcriterio se evalúa la gestión de la organización de los activos tangibles (muebles, inmuebles, tecnológicos, etc.) así como los intangibles (marca, capital intelectual, propiedad intelectual, conocimiento)

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo se optimizan los activos de acuerdo con las políticas y estrategias definidas, de forma financiera y ambientalmente sostenible.	Segundo	El término activos hace referencia a los activos tangibles e intangibles.
Describir cómo consideran el impacto de sus activos sobre la comunidad y los cooperativistas y empleados.	Tercero	Al describir el impacto de los activos, no olvidar incluir los aspectos de salud y seguridad ocupacional.
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia del proceso.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.10 Proceso de gestión de los recursos económicos y financieros

empiezan para apoyar la política, estrategia y procesos de la cooperativa, asegurando la sostenibilidad económica de la cooperativa.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar cómo se gestiona el proceso de gestión de los recursos económico financieros en la cooperativa, mostrando transparencia y participación de los cooperativistas.	Segundo y tercero	
Indicar y mostrar responsables, indicadores definidos, objetivos y metas.	Segundo, cuarto y quinto	
Describir las mediciones de eficacia y eficiencia que se realizan al proceso.	Segundo, cuarto y quinto	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia de estos procesos.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.11 Proceso de gestión de marca e imagen cooperativa.

Se evalúa la gestión de marca e imagen cooperativa a fin de posicionar los productos y/o servicios y transmitir los valores empresariales y cooperativos.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir la marca e imagen cooperativa generada para transmitir los valores de la cooperativa.	Primero	
Indicar cómo se realiza la difusión de la marca o imagen a través de acciones publicitarias o de marketing.	Sexto, séptimo, cuarto y segundo	
Indicar cómo se han establecido los canales de comunicación a través de los cuales ofrecer las propuestas de valor de sus	Séptimo y cuarto	

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
productos o servicios para cada segmento de clientes actuales y potenciales.		
Indicar los procedimientos definidos para evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales.	Segundo, tercero, cuarto y quinto	Posibles procedimientos: análisis artículos, coste-beneficio de cada tipo de producto, valor añadido, etc.
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia de este proceso.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).

4.12 Gestión de procesos inter cooperativos

Los procesos de colaboración y cooperación entre cooperativas en las economías de mercado, permite aprovechar oportunidades.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir las formas utilizadas para identificar otras cooperativas con las que pueda establecer vínculos, detallando la naturaleza de los mismos.	Primero, sexto y séptimo	Se considera la inter-cooperación económica (tecnológica, comercial e industrial) que refiere a la realización conjunta de alguna finalidad empresarial concreta, por ejemplo: comercialización y adquisición de materias primas o activos en general, intercambio de datos para la selección de proveedores, política de descuentos entre cooperativas, socios y trabajadores, puesta en marcha de modelos de "mercado social".
Describir los procesos inter cooperativos ejecutados y	Sexto	

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
los procedimientos para identificar, analizar y mejorar las oportunidades comunes establecidas.		
Indicar y mostrar para los procesos: responsables, indicadores definidos, objetivos y metas.	Segundo, cuarto y sexto	
Describir las mediciones de eficacia y eficiencia que se realizan de dichos procesos.	Segundo, cuarto y sexto	
Describir las comparaciones que se realizan con referentes nacionales, regionales e internacionales en relación a la eficacia y eficiencia de estos procesos.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Los referentes nacionales, regionales e internacionales pueden ser cooperativas u otro tipo de organización (empresas, instituciones sin fines de lucro, etc.).



Criterio 4: Gestión por procesos

Item	Germinal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
4.1 Visión por procesos	Se analiza cómo la Cooperativa gestiona sus procesos, alineados con la estrategia definida, en acuerdo a los principios del cooperativismo y con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales, futuros y otros grupos de interés.	La visión por procesos en la cooperativa es muy incipiente. Conceptos relacionados con la gestión por procesos han sido expuestos por algún cooperativista y/o funcionario en diversas reuniones, pero no se han formalizado en acciones.
4.2 Medición, análisis y mejora	Este subcriterio analiza como la cooperativa mejora sistemáticamente sus procesos, a través de herramientas como el PDCA (Ciclo de Deming), de forma de completar ciclos de mejora para el aprendizaje organizacional.	Han sido identificados los procesos que requieren seguimiento y medición. La cooperativa ha definido indicadores generales de desempeño. Los mecanismos de seguimiento y medición de los procesos han sido seleccionados, teniendo la precaución de alimentar a los indicadores generales de desempeño.
4.3 Productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/receptor del servicio.	Este subcriterio explora como se conocen las necesidades de los clientes, como se desarrollan los requisitos a la interna de la cooperativa y como éstos se encuentran alineado con la estrategia.	Se evidencia una cierta conciencia de la necesidad de conocer las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios pero aún no se ha concretado en acciones específicas. Hay voluntad expresa de que los productos y servicios brindados satisfagan necesidades y expectativas de clientes y usuarios, habiéndose planificado las acciones para su identificación.
4.4 Producción, suministro y mantenimiento de productos y servicios y mejora de su promoción y comercialización	Se indaga como la Cooperativa produce productos y servicios de calidad, los comercializa considerando sus propuestas de valor para cada segmento de clientes/receptores actuales y potenciales y analiza y gestiona el ciclo de vida útil.	Se ha identificado la necesidad de definir estándares para los procesos relacionados con los productos/servicios brindados. Los procesos de producción y suministro tienen estándares definidos, al igual que las materias primas requeridas.
4.5 Proceso de comunicación interna	Se explora como la cooperativa, en acuerdo al principio de control democrático de los miembros socios, brinda información para ejecución en tiempo y forma de dichos controles. Se evalúa la información destinada a los trabajadores de la cooperativa.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática. Ha sido identificada la necesidad de definir un proceso de comunicación interna para brindar información a los socios en tiempo y forma.
4.6 Proceso de comunicación externa	Se analiza la comunicación al público en general, con clientes, proveedores y demás grupos de interés definidos, específicamente con otras cooperativas y cooperativas de grado superior, instituciones reguladores, así como la comunidad y la sociedad.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática. Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
Los procesos estratégicos, claves y de apoyo han sido determinados, alineados con la estrategia definida. Algunos de los procesos se encuentran bajo control.	Todos los procesos se encuentran bajo control y son revisados periódicamente, estableciéndose mejoras a los mismos.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia de algunos de sus procesos, identificando diversas necesidades de sus grupos de interés.	La eficacia y eficiencia de todos los procesos han sido evaluadas. La cooperativa tiene un sistema permanente de revisión de los procesos e incorporación de los cambios de mejora, evidenciando flexibilidad a las necesidades de sus grupos de interés y a la situación de entorno.
Se realiza el seguimiento y medición de los procesos, analizando y evaluando los resultados en forma periódica. Existe evidencias para todos los procesos claves y de apoyo.	La evaluación de resultados se utiliza para alimentar el diseño y mejora de todos los procesos de la cooperativa. Existen evidencias para todos los procesos claves y de apoyo.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia de los mecanismos de seguimiento, medición, análisis y evaluación de resultados, identificando e implementando mejoras a los mismos.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso de seguimiento, medición, análisis, evaluación de resultados e incorporación de mejoras. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se han identificado las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios de los procesos claves, realizando su evaluación y tomando decisión sobre su implementación. Se han definido los requisitos internos a ser incorporados a los procesos de la cooperativa para dar cumplimiento.	Se han incorporado los requisitos internos definidos. Se identifican las oportunidades y riesgos del mercado de los productos/servicios brindados. Se mide la satisfacción de los clientes/receptores con respecto a los mismos.	Se ha evaluado la eficacia y eficiencia de los procedimientos/procesos de identificación de necesidades y expectativas, implementación de requisitos y evaluación de satisfacción. Se han identificado e implementado mejoras.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos de mejora de los procesos. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se han determinado los procesos de producción y de servicios los cuales se encuentran bajo control. También están determinados los procesos de comercialización y promoción y de mantenimiento, calibración y TI involucrados, algunos de los cuales se encuentran bajo control.	Todos los procesos se encuentran bajo control y son revisados periódicamente. Se han incorporado mejoras a un número limitado de los procesos en función de las necesidades y expectativas de los clientes/receptores.	Se ha evaluado la eficacia y eficiencia de los procesos involucrados estableciéndose mejoras en la totalidad de los mismos, alineadas a los objetivos estratégicos definidos.	Se evidencias no menos de tres ciclos completos de mejora a los procesos involucrados. Se realizan comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Se implementan acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado proceso de comunicación interna. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso de comunicación interna se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora al proceso.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso de comunicación interna. Ha identificado necesidades y expectativas de los socios en relación a dicho proceso, implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificado necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.



Criterion 4: Management by processes

Item	Geminal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
4.7 Proceso de innovación Se explora el conjunto de herramientas que disponga la cooperativa para generar y evaluar las ideas nuevas, priorizarlas en función de la estrategia definida, realizar la gestión de los proyectos que surjan de las mismas y explotar los resultados obtenidos.	Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática.
4.8 Proceso de suministros Se analiza el proceso de compras y abastecimientos, así la evaluación de los proveedores de productos, servicios y económico - financieros, alineados a la estrategia de la organización.	Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática.
4.9 Proceso de gestión de activos de la cooperativa Se evalúa la gestión de la organización de los activos tangibles (muebles, inmuebles, tecnológicos, etc.) así como los intangibles (marca, capital intelectual, propiedad intelectual, conocimiento).	Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática.
4.10 Proceso de gestión de los recursos económicos y financieros. Se estudia la gestión de las fuentes de recursos económicos y financiero, y cómo se emplean para apoyar la política, estrategia y procesos de la cooperativa, asegurando la sostenibilidad económica de la cooperativa.	Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática.
4.11 Proceso de gestión comercial y posicionamiento. Se evalúa la gestión de marca e imagen cooperativa a fin de posicionar los productos/servicios y transmitir los valores empresariales y cooperativos.	Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática.
4.12 Gestión de procesos intercooperativas Los procesos de colaboración y cooperación entre cooperativas en las economías de mercado, permite aprovechar oportunidades.	Ha sido identificada la necesidad de definir el proceso.	Algunos cooperativistas y/o funcionarios han sido capacitados en la temática.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificando necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificando necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificando necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificando necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificando necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.
Se ha determinado el proceso. Se han establecido las mediciones de efectividad a realizar.	El proceso se encuentra bajo control. Se revisa periódicamente y se ha implementado al menos una mejora relacionada.	La cooperativa ha evaluado la eficacia y eficiencia del proceso. Ha identificando necesidades y expectativas de los "clientes internos", implementando mejoras en función de las mismas.	La cooperativa evidencia no menos de tres ciclos completos de mejora del proceso. Realiza comparaciones con referentes nacionales e internacionales. Implementa acciones en función de los resultados obtenidos.



Criterio 5

Sostenibilidad cooperativa

5.0 Introducción

Las empresas cooperativas deben introducir el concepto de “sostenibilidad cooperativa” como enfoque de negocios que persigue crear valor a largo plazo para los cooperativistas, mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medio ambiental y social.

Las empresas cooperativas se proponen ‘optimizar’ los resultados para una amplia gama de partes interesadas, sin tratar de ‘maximizar’ los beneficios de ninguna en particular por ende, el desarrollo de la sostenibilidad económica, social y medioambiental debe ser una de las principales motivaciones y fundamentos de las mismas.

Asimismo para lograr la sostenibilidad cooperativa es necesario que conozca su entorno y como este influye y define sus procesos, por ello la empresa cooperativa debe establecer procesos de vigilancia estratégica e inteligencia, de forma de evaluar en profundidad como el conocimiento proactivo del entorno ayuda en la toma de decisiones, así como su entendimiento para el desarrollo del proceso de planificación estratégica.

En este criterio se ahonda en la gestión que realiza la organización respecto al medio ambiente y a la sociedad, pues el desarrollo económico se ha trabajado en el criterio 4 Gestión por Procesos y en el Criterio 6 Resultados.

La relación de sinergia entre cooperativas (principio 6to.) se analiza también en el criterio 4 Gestión por Procesos, mientras que en este criterio se explora el impacto conjunto en el entorno.

5.1 Gestión social

En este subcriterio se evalúa el impacto que las empresas cooperativas generan en la comunidad. Se busca conocer las acciones de la empresa cooperativa para participar activamente en el desarrollo del entorno a través de la generación de riqueza y empleo.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar los mecanismos y acciones desarrolladas por la empresa cooperativa que impactan en su comunidad.	Segundo, quinto y séptimo	Se busca que la empresa cooperativa describa las actividades que impulsan e impactan en su comunidad, como por ejemplo la educación, formación y desarrollo de los integrantes de la comunidad (como entorno más próximo a la empresa cooperativa). Mostrar que tipo de acciones proactivas de la empresa

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
		cooperativa estimulan acciones sociales, voluntariado, etc.
Señalar las medidas que la empresa cooperativa desarrolla para la generación de empleo directo e indirecto en la sociedad y comunidad cercana. Indicar en particular iniciativas conjuntas con otras empresas cooperativas.	Cuarto, sexto y séptimo	El empleo directo se refiere a los trabajos generados dentro de las empresas cooperativas, que son remunerados directamente por éstas. El empleo indirecto se refiere a los trabajos generados por los proveedores de insumos o servicios destinados a las empresas cooperativas.
Indicar si la empresa cooperativa realiza actividades que tienen como objetivo la mejora de la calidad de vida de la comunidad por ejemplo promover la educación, sanidad, etc. Indicar acciones de educación o entrenamiento a personas de la comunidad específicas en las capacidades requeridas por la empresa cooperativa.	Quinto, séptimo	Mostrar acciones o actividades sistemáticas de mejora de la calidad de vida en la comunidad cercana a la empresa cooperativa. A modo de ejemplo, promoción de acciones de voluntariado, acciones relacionadas con vida saludable, deporte, integración de los intereses de la comunidad en las acciones de la empresa cooperativa.
Mostrar la alineación de las actividades anteriores con la estrategia de la empresa cooperativa (criterio 2).	Cuarto, sexto y séptimo	Se pide que la empresa cooperativa muestre como las acciones descritas en los ítems anteriores responden a las necesidades y requerimientos de su comunidad y como estas se incluyen en el planeamiento estratégico (inclusión en el proceso sistemático de PE) y en el proceso de planeamiento operativo (asignación de recursos y medición de impacto e indicadores). Medición de la percepción de la comunidad de las actividades de la empresa cooperativa.
Comparar las acciones de la empresa cooperativa con experiencias referentes en la temática.	Segundo, quinto	Se pide mostrar aprendizajes e intercambios con otras empresas referentes en la temática, sean o no de la misma rama de actividad que la empresa cooperativa.

5.2 Gestión ambiental

Este subcriterio analiza como la empresa cooperativa realiza la prevención de la contaminación y la protección de la biodiversidad, así como la preservación de los recursos naturales y la gestión medioambiental.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar si la empresa cooperativa desarrolla acciones y procedimientos internos y externos orientados a trabajar el impacto ambiental de sus acciones.	Segundo, séptimo	<p>A modo de ejemplo se espera ver si la empresa cooperativa mide el impacto de productos y servicios (ciclo de vida de su producto, huella ambiental, plan de gestión de residuos, etc.).</p> <p>Se busca ver evidencia de estudios del impacto ambiental, o de peligro de sus operaciones para terceros. Acuerdos o convenios con terceras empresas para lograr la reciclabilidad de sus productos.</p> <p>Estudios de empleo de materiales alternativos, ahorro energético, reducción de reprocesos, medición de emisiones, reducción de los empaques y embalajes, entre otros.</p> <p>Acciones específicas de preservación de los recursos naturales de su comunidad</p> <p>Acciones de priorización de empleo de materiales reciclados.</p>
Explicitar como se busca la integración con otras empresas cooperativas en las acciones descritas en el ítem anterior.	Séptimo	Alianzas que completen el ciclo de vida del producto.
Indicar si se busca la forma de optimizar los procesos y reducir los subproductos y residuos. Explicitar como se busca la integración con otras empresas cooperativas.	Segundo, sexto y séptimo	Ver ítem anterior.
Mostrar la alineación de las actividades anteriores con la estrategia de la empresa cooperativa (criterio 2).	Segundo, séptimo	Se pide que la empresa cooperativa muestre como las acciones descritas en los ítems anteriores responden

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
		a las necesidades y requerimientos de su comunidad y como estas se incluyen en el planeamiento estratégico (inclusión en el proceso sistemático de PE) y en el proceso de planeamiento operativo (asignación de recursos y medición de impacto e indicadores). Medición de la percepción de la comunidad de las actividades de la empresa cooperativa.
Comparar las acciones de la cooperativa con experiencias referentes en la temática.	Segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo	Se pide mostrar aprendizajes e intercambios con otras empresas referentes en la temática, sean o no de la misma rama de actividad que la empresa cooperativa.

5.3 Percepción de la comunidad y de la sociedad

Se evalúa la forma que la empresa cooperativa busca en forma sistemática satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (si corresponde).

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Indicar las acciones que se realizan para conocer la percepción de la comunidad respecto a la confiabilidad, transparencia en la gestión, calidad, responsabilidad con el medio ambiente, etc. Analizar la efectividad de estas acciones.	Segundo, sexto y séptimo	Cuáles son los indicadores y/o criterios que utilizan para analizar la efectividad de las acciones que realizan.
Indicar si la empresa cooperativa realiza acciones en conjunto con otras empresas cooperativas ya sea para conocer la percepción propia de la comunidad o para desarrollar acciones de mejora de esta percepción.	Segundo, sexto y séptimo	Otras empresas cooperativas analizan y proponen en conjunto planes de acción de mejora de la percepción en los diferentes conceptos.
Mostrar la alineación de las actividades anteriores con la estrategia de la cooperativa (criterio 2).	Segundo, sexto y séptimo	Se pide que la empresa cooperativa muestre como las acciones descritas en los ítems anteriores responden a las necesidades y requerimientos de su

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
		comunidad y como estas se incluyen en el planeamiento estratégico (inclusión en el proceso sistemático de PE) y en el proceso de planeamiento operativo (asignación de recursos y medición de impacto e indicadores). Medición de la percepción de la comunidad de las actividades de la empresa cooperativa.
Comparar las acciones de la cooperativa con experiencias referentes en la temática.	Segundo, sexto y séptimo	Se pide mostrar aprendizajes e intercambios con otras empresas referentes en la temática, sean o no de la misma rama de actividad que la empresa cooperativa.

5.4 Vigilancia comercial, tecnológica, competitiva y del entorno

Este sub criterio está orientado a que la empresa cooperativa pueda anticiparse o, al menos, estar en condiciones de acompañar los cambios en el medio en que se desempeña, de forma de no estar en posiciones reactivas.

La competencia y las ofertas de productos y servicios, al ritmo de cambio actual, puede muy rápidamente hacer obsoleto un servicio o producto, así como los cambios tecnológicos pueden variar los valores de competitividad en forma muy rápida y hacer insostenibles las empresas que no se adaptan a tiempo. En consecuencia es necesario que la empresa cooperativa gestione los cambios y busque como anticiparse al futuro del medio en que trabaja y revisar la vigencia de las fortalezas y debilidades detectadas en el criterio de planeamiento.

Ítems	Principio cooperativo relacionado	Notas aclaratorias
Describir qué acciones de vigilancia estratégica (comercial, competitiva, entorno, tecnológica) pone en práctica la empresa cooperativa.	Segundo y cuarto	Incluye las modificaciones normativas locales, nacionales o regionales que afectan a la cooperativa, su funcionamiento o competitividad.
Indicar cómo las sistematiza para mantenerse informado de cambios en la tecnología, normativa, materiales o formas de hacer que surgen en el mercado y que pueden mejorar o afectar los	Segundo y cuarto	Clientes se refiere a internos y externos.

productos de la cooperativa o su competitividad, así como de qué forma se tienen en cuenta los cambios que se producen en las tendencias de los clientes.		
Describir los indicadores seleccionados para medir: Eficacia en la captura a tiempo de información relevante de vigilancia estratégica (comercial, tecnológica, normativa, etc.). Indicar como mide su impacto y efectividad como información de entrada para el diseño de la estrategia y de los procesos de la empresa cooperativa, productos y servicios.	Segundo, cuarto, sexto y séptimo	A modo de ejemplo la empresa cooperativa puede tener seleccionadas fuentes de información (congresos, competencia, mercados, alianzas con Universidades, tecnologías, etc.) para tener conocimientos de los cambios que la afecten. Realiza seguimiento y validación de esa información. Toma acciones para delinear estrategias y asigna recursos.



criterio 5: Sostenibilidad cooperativa

	Item	Germinal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
5.1 Gestión social	Se evalúa el impacto que las empresas cooperativas generan en la comunidad. Se busca conocer las acciones de la empresa cooperativa para participar activamente en el desarrollo del entorno a través de la generación de riqueza y empleo.	En alguna actividad la empresa cooperativa considera el impacto en la comunidad, no hay relacionamiento (o solo algún contacto) con otras empresas cooperativas. En alguna actividad la empresa considera la calidad de vida de los integrantes de su comunidad.	La empresa cooperativa conoce la situación de su comunidad respecto al tema de empleo y educación pero no realiza acciones sistemáticas (se evidencian acciones puntuales). En alguna ocasión la empresa cooperativa participa en actividades de impacto a la comunidad con otras empresas cooperativas sobre la misma (búsqueda proactiva de miembros, capacitación o entrenamiento), o las realiza en forma circunstancial.
5.2 Gestión ambiental	Analiza como la empresa cooperativa realiza la prevención de la contaminación y la protección de la biodiversidad, así como la preservación de los recursos naturales y la gestión medioambiental.	La empresa cooperativa no analiza el impacto ambiental de sus actividades.	La empresa cooperativa realiza algunas actividades de medición de impacto ambiental y algunas acciones de cuidado del medio ambiente. La empresa cooperativa en alguna actividad circunstancial trabaja con otras empresas cooperativas.
5.3 Percepción de la comunidad y de la sociedad	Evalúa la forma que la empresa cooperativa busca en forma sistemática satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (si corresponde).	La empresa cooperativa no analiza la percepción de la sociedad respecto a la misma. La empresa cooperativa no tiene alianzas.	La empresa cooperativa estudia la percepción de la comunidad mediante algunas herramientas: aparición en los medios, atención a consultas de su comunidad, en algunas instancias. La empresa cooperativa en alguna actividad circunstancial trabaja con otras empresas cooperativas.
5.4 Vigilancia comercial, tecnológica, competitiva y del entorno	Orientado a que la empresa cooperativa pueda anticiparse o, al menos, estar en condiciones de acompañar los cambios en el medio en que se desempeña, de forma de no estar en posiciones reactivas.	La empresa cooperativa tiene identificadas algunas fuentes de información para apoyar la toma de decisiones para su estrategia. Realiza seguimiento de las normativas que le aplican.	La empresa cooperativa tiene instrumentos que le permiten identificar las fuentes de información que requiere y valida las mismas. Realiza un seguimiento frecuente.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
La empresa cooperativa realiza un análisis de las oportunidades de empleo de los integrantes de la comunidad (llamados, reuniones) y asigna recursos para desarrollar algunas acciones (entrenamiento específico). La empresa cooperativa participa en conjunto con otras empresas, asignando recursos a las actividades. La empresa cooperativa realiza un análisis de la calidad de vida de los integrantes de la comunidad (llamados, reuniones) y asigna recursos para desarrollar algunas acciones (entrenamiento específico).	La empresa cooperativa tiene incluidos en los objetivos de sus procesos principales buscar oportunidades de impacto positivo en la comunidad. Desarrolla el tema de no discriminación. Conoce las principales vulnerabilidades y las trabaja. La empresa cooperativa participa en conjunto con otras empresas midiendo resultados EN FORMA SISTEMÁTICA, asignando recursos a las actividades, alineados con su plan estratégico.	La empresa cooperativa busca en forma sistemática lograr un impacto positivo en la comunidad, en temas de educación, medio ambiente, etc. Se evidencia alineación con el Plan Estratégico de la empresa cooperativa.	Se compara con los mejores en forma sistemática y toma acciones de mejora. Tiene ciclos de aprendizaje de tres años.
La empresa cooperativa analiza y mejora el impacto ambiental de sus procesos principales. La empresa cooperativa analiza y mejora el impacto ambiental de sus procesos principales complementándose con otras empresas cooperativas.	La empresa cuenta con estudios de impacto ambiental, u otros así como planes de mejora SISTEMÁTICOS con mediciones, con recursos asignados y medidos analizados y mejorados. En forma sistemática la empresa cooperativa busca y concreta alianzas que aportan al cuidado y su gestión del medio ambiente.	La empresa cooperativa busca en forma sistemática analizar el impacto en el medio ambiente de TODAS sus actividades, etc. Se evidencia alineación con el Plan Estratégico de la empresa cooperativa. Las alianzas están incluidas en el proceso de planificación estratégica y se miden en forma sistemática los resultados e impactos de las mismas.	Se compara con los mejores en forma sistemática y toma acciones de mejora. Tiene ciclos de aprendizaje de tres años.
La empresa cooperativa analiza sistemáticamente la percepción de la comunidad por las apariciones en los medios. Se busca relaciones causa efecto de actividades de la empresa cooperativa. La empresa cooperativa analiza y mejora la percepción de la comunidad respecto a sus procesos principales complementándose con otras empresas cooperativas.	La empresa cooperativa analiza con varias herramientas y en forma sistemática la percepción de la comunidad en temas de impacto mediambiental, transparencia, acciones, calidad, etc. Hay asignación de recursos para esos análisis y se realizan planes de mejora. En forma sistemática la empresa cooperativa mide resultados y efectividad de las alianzas que aportan la mejora de la percepción de su comunidad.	La medición de la percepción de la comunidad es una herramienta de los elementos de toma de decisión en la planificación estratégica. Se estudia en forma sistemática la efectividad de las acciones y su impacto en el negocio de la empresa cooperativa. Esas alianzas están incluidas en el proceso de planificación estratégica y se miden en forma sistemática los resultados e impactos de las mismas.	Se compara con los mejores en forma sistemática y toma acciones de mejora. Tiene ciclos de aprendizaje de tres años.
La empresa cooperativa revisa en forma periódica las fuentes de información. Realiza una asignación de recursos para el estudio sistemático de la información de las mismas. Desarrolla acciones que incluye en sus principales procesos.	La empresa cooperativa mide en forma sistemática la relevancia de las fuentes de información. Desarrolla proyecto en base a esa información.	En función de la información desarrolla alianzas con otras empresas, instituciones y/o empresas cooperativas, realiza en forma sistemática un análisis de sus procesos y estrategia.	Se compara con los mejores en forma sistemática y toma acciones de mejora. Tiene ciclos de aprendizaje de tres años.



Criterio 6 Resultados

6.0 Introducción

Este criterio indaga como la empresa cooperativa realiza el seguimiento de su gestión, según lo establecido en los criterios anteriores, identificando de manera sistemática la forma de medición y los cambios requeridos para el logro de sus resultados. Dicho seguimiento permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos e identificar los factores de éxito o fracaso real o potencial de forma de introducir ajustes durante la ejecución. Se realiza la medición de los parámetros clave, definidos a través de indicadores propuestos por la empresa cooperativa, evidenciando mejoras tangibles en su competitividad.

Se busca se pueda demostrar que los resultados de la empresa son sostenidos y/o tienen tendencia positiva. En caso de tendencias negativas en los indicadores se debe explicar las causas que las motivan y las acciones tomadas con el fin de revertir dichas tendencias.

Se requiere que la empresa se compare con organizaciones similares o referentes en las diferentes temáticas, en los parámetros clave, entendiendo las diferencias y utilizar estos datos comparativos para fijar objetivos y planes de mejora contribuyendo al aprendizaje empresarial. Debe mostrar el análisis de dicha comparación, la evolución y las lecciones aprendidas, así como la sistemática.

Dada la diversidad de cooperativas existentes, los indicadores que se mencionan son ejemplos que pueden no ser aplicables en algunos casos. Estos indicadores se basan en los definidos en el “Proyecto de Evaluación Integral de Desempeño Cooperativo” de CUDECOOP y se incluyen otras mediciones posibles, siempre a modo de ejemplo.

6.1 Resultados de liderazgo

Se realiza el seguimiento de las cinco dimensiones respecto a Liderazgo en las empresas cooperativas: la forma de pensar, la forma de decidir, la forma de ejecutar, la calidad con que se ejecuta y el aprendizaje a partir de los resultados obtenidos.

Subcriterio	Medición, indicadores
Liderazgo Cooperativo.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de participación de los cooperativistas en los roles establecidos, de promoción de valores y principios cooperativos, de fomento del liderazgo compartido de desarrollo de las competencias. <p>Ejemplo de mediciones: Existencia de</p>

Subcriterio	Medición, indicadores
	<p>Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa; Monto de la inversión en capacitación de trabajadores; Número de actividades de educación cooperativa de socios; Número de asistentes a las actividades de educación cooperativa de socios; Existencia de una asignación presupuestal para formación, Mapa de Procesos, Plan Operativo Anual; etc.</p>
Liderazgo en la gestión cooperativa.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de promover la implantación del sistema de gestión cooperativo de participación de los cooperativistas en la definición de los objetivos de la empresa de seguimiento análisis y mejora de la gestión del estado de situación de la cooperativa <p>Ejemplos: Existencia de un mapa de procesos, de procesos claves identificados y documentados, de manuales de procedimientos, de un Plan Estratégico, de un Plan Operativo; etc.</p>
Liderazgo en la asignación de recursos.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de asignación de recursos priorización y análisis de efectividad de la asignación de recursos <p>Ejemplos: Existencia de un Plan Estratégico, de un Plan Operativo Anual, Existencia de un presupuesto anual, de una medición del nivel de satisfacción de los socios; etc.</p>
Liderazgo para la calidad, desarrollo e innovación.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de una cultura de calidad de una cultura de innovación de no discriminación laboral de incorporación de detección, análisis de nuevas tendencias del entorno de transparencia en la rendición de cuentas de sostenibilidad de la empresa cooperativa <p>Ejemplos: Número de trabajadores y trabajadoras; Número de socios hombres; Número de socias mujeres; % de hombres en cargo de dirección; % de mujeres en cargo de dirección; Verificación de la identificación de grupos de interés; Existencia de un fondo para servicios</p>

Subcriterio	Medición, indicadores
	específicos; Monto de la inversión en tecnología; Monto de la inversión en SGC; Existencia de una planificación con objetivos de calidad; Número de asociaciones con otras cooperativas; Número de convenios con otras cooperativas; etc.
Liderazgo para el aprendizaje y la mejora continua.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de promoción de acciones de mejora de apoyo a las actividades colectivas de participación del personal de la cooperativa de actualización y transparencia de información <p>Ejemplos: Monto de la inversión en capacitación de trabajadores; Monto de la inversión en capacitación de directivos; Existencia de un Plan Anual de Capacitación; Existencia de una Asignación Presupuestal para formación; etc.</p>

6.2 Resultados de la estrategia de la empresa cooperativa

Subcriterio	Medición, indicadores
Política de la empresa cooperativa.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de necesidades y expectativas de grupos de interés, actuales y futuros de efectividad de las políticas definidas de comunicación de las políticas de revisión de las políticas <p>Ejemplos: Satisfacción de cliente; % de mercado; segmentación del mercado; Atributos del producto / servicio (funcionalidad, precio, calidad, servicios); imagen; % de fallas; Rendimiento de los procesos; Costos/beneficios; Reprocesos costos; Clima laboral; Cantidad de sugerencias de mejora/cooperativista; Eficacia de las sugerencias; Ciclo de aprendizaje del planeamiento estratégico; etc.</p>
Planeamiento Estratégico.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de factores críticos de éxito de la empresa cooperativa de adecuación del planeamiento estratégico a Misión y Visión

Subcriterio	Medición, indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> de mejora de la efectividad de la estrategia <p>Ejemplos: crecimiento de ventas; de clientes; market share; Utilidad operativa; Cash flow; Productividad; Rentabilidad por clientes; Ingresos por nuevos productos; Ingresos por nuevos mercados; Indicadores de cooperación con alianzas por innovación; Indicadores de cooperación con otras empresas cooperativas; ROI; ROE; % tiempo de uso de activos; etc.</p>
Planeamiento Operativo.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de efectividad de los planes operativos (PO) de comunicación y difusión de los PO de gestión de riesgos de relevamiento y análisis de cambio del entorno <p>Ejemplos: Eficiencia de recursos; Costos de participación; efectividad de la comunicación a los cooperativistas; etc.</p>

6.3 Resultados de desarrollo de las personas

Subcriterio	Medición, indicadores
<p>Aprendizaje y crecimiento individual y colectivo.</p> <p>Identificación de necesidades.</p>	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> efectividad de entrenamiento y formación de todos los miembros de la cooperativa de participación de satisfacción y motivación del personal de satisfacción y motivación de los cooperativistas <p>Ejemplos: Existencia de Plan Anual de Capacitación; de asignación de recursos al Plan; de resultados de las actividades de formación /capacitación /entrenamiento; relacionados a encuestas de satisfacción y/o mejora de la motivación; nivel de satisfacción de destinatarios; Inversión en Capacitación de trabajadores; en Capacitación de Directivos; Número de trabajadores con ascenso de categoría; Actividades de educación cooperativa de socios; Actividades</p>

	socio culturales y deportivas; etc.
Empoderamiento Cooperativo.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de participación de cooperativistas en equipos de trabajo • de satisfacción de necesidades de las personas en su trabajo • de participación y compromiso de cooperativistas y trabajadores en el gobierno cooperativo • de comunicación, de acceso y difusión de información • de control por los miembros de la cooperativa <p>Ejemplos: cantidad y caracterización de participantes en las actividades de formación Indicadores de eficacia y eficiencia sobre los mecanismos informativos; de eficacia y eficiencia sobre los espacios de participación; de medición, evolución e impacto de mecanismos de control por los socios cooperativistas definidos e instrumentados.</p>
Inclusión y diversidad.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de prácticas inclusivas de la cooperativa • de inclusión de la perspectiva de género • de inclusión de jóvenes • de beneficios percibidos • de promoción de cambios actitudinales <p>Ejemplos: Indicadores de género, raza, otras minorías, y su evolución; sobre proyectos generados en alianza con otros actores temáticos; de inversión en la temática (medición, evolución y análisis del impacto); impacto de los proyectos promovidos; Existencia de Código de Ética; de un sistema de Gestión de la Responsabilidad Social; de objetivos para la relación con el entorno; Adhesión a Acuerdos Globales de Compromiso con la Comunidad; Acciones de Voluntariado; etc.</p>
Calidad de Vida.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de superación económica de los cooperativistas y empleados • de superación social • de superación profesional • de superación cultural • de superación comunitaria

	Ejemplos: de mejora del clima organizacional (la relación entre los diferentes actores de la vida de la cooperativa); sobre Trabajadores con mejora de su inserción y desempeño; de accidentes, enfermedades laborales, ausentismo; etc.
--	--

6.4 Resultados de gestión por procesos

Subcriterio	Medición, indicadores
Visión por procesos.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de procesos bajo control • de eficacia y eficiencia • de flexibilidad a las necesidades del entorno • de flexibilidad a las necesidades de sus grupos de interés <p>Ejemplos: Existencia de Mapa de Procesos; Responsables de Procesos; Definición de objetivo/alcance /resultados de los procesos clave; Encuesta de Satisfacción de Clientes; etc.</p>
Medición, análisis y mejora.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de eficiencia y efectividad del proceso de medición, análisis y mejora • de efectividad de los indicadores definidos <p>Ejemplos: relacionados con los equipos de revisión y análisis, sistematización, frecuencia; relacionados con la naturaleza de las mejoras, alcance, niveles de riesgos; relacionados con el alcance, naturaleza y sistematización de las mediciones; etc.</p>
Productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ receptor del servicio.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios • de segmentación de clientes y usuarios • de oportunidades y riesgos de mercado • de satisfacción de clientes y usuarios <p>Ejemplos: de Capacidad de respuesta; de satisfacción y eficiencia de los Servicios post venta; de satisfacción y eficiencia de los Plazos de entrega; relacionados con</p>

	encuestas de satisfacción; etc.
Proceso descritos en 4.4 al 4.11	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios internos/ externos de cada proceso de eficiencia y eficacia de cada proceso de control y mejora de cada proceso de efectividad de la asignación de recursos <p>Ejemplos: relacionados con Sellos de Calidad; aporte de Valor; Quejas y reclamos; Plazos de entrega; Productividad; Ahorro de costos; Garantía de productos y servicios; eficacia de Políticas de inventarios; Costes de mantenimiento; Relevancia, oportunidad, accesibilidad e integridad de la información distribuida; Ingresos por Innovaciones en diseño, nuevos productos/servicios, tiempo lanzamiento de nuevos productos; Efectividad de inversiones en I+D+i; Ingresos por introducción de nuevos productos/servicios al mercado; Índice de rechazos de compras; Rotación de existencias; Costos de Mantenimiento, rentabilidad, Sanidad del sistema financiero; imagen de la cooperativa; Premios y distinciones; cuota de mercado; fidelización de clientes; etc.</p>
Gestión procesos inter-cooperativos.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de identificación de las necesidades y expectativas de otras cooperativas de eficiencia y eficacia de vínculos inter-cooperativa de control y mejora del vínculo de efectividad de la asignación de recursos al relacionamiento inter cooperativo <p>Ejemplos: Número de asociaciones con otras cooperativas; Verificación de la integración a una Federación o Cooperativa de Segundo Grado; Verificación de la Participación en Gremiales por rama de actividad; cantidad y valor de las alianzas; las mejoras llevadas a cabo con otras cooperativas; intercambio de información entre cooperativas; etc.</p>

Subcriterio	Medición, indicadores
Gestión Social.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de impacto de la empresa cooperativa en la comunidad de desarrollo del entorno de generación de riqueza y empleo <p>Ejemplos: Verificación de la adhesión de Acuerdos Global de Compromiso con la Comunidad, Monto de la Inversión de Comunicación con el Entono; Evolución de empleos generados en la empresa cooperativa cubiertos por personas de su comunidad; Empleo directo e indirecto; Evolución y análisis de actividades de entrenamiento para la captación de integrantes de la comunidad; de género, raza, otras minorías, y su evolución; de inversión social; voluntariado de los cooperativistas en su comunidad; evolución e impacto de actividades en vida saludable, integración a los intereses de la comunidad; Impacto y resultados de acciones conjuntas para la comunidad.</p>
Gestión Ambiental.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de prevención de la contaminación de preservación de recursos naturales de protección de la biodiversidad <p>Ejemplos: Medición y evolución de impacto ambiental, huella ambiental; Impactos, mediciones y evolución sobre peligro a terceros de las operaciones (ruido, accidentes, etc.); Resultados de auditorías ambientales, habilitaciones requeridas para su tipo de actividad; Medición, evolución de consumos de agua, energía, emisiones a la atmosfera, residuos, reprocesos, emisiones tóxicas, reducción de insumos (empaques, etc.); Resultado de actividades de educación a la comunidad; Ecoeficiencia; Resultado e impacto de acciones de recuperación de ecosistemas de su comunidad; etc.</p>
Percepción de la comunidad y de la sociedad.	<p>Medición /indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> de satisfacción de necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional de efectividad de las acciones definidas y ejecutadas <p>Ejemplos: Apariciones en medios de difusión masivos, encuestas a la comunidad,</p>

6.5 Resultados de sostenibilidad cooperativa

Subcriterio	Medición, indicadores
	integración con otras cooperativas; Percepción de resultados, integración en la comunidad, transparencia, clima laboral; Distinciones, premios, reconocimientos; Encuestas a la comunidad, mediciones de la página web; etc.
Vigilancia comercial, tecnológica, competitiva y del entorno.	Medición /indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • de eficacia en la captura de información • de impacto de la información en la estrategia, procesos, productos y servicios • de efectividad de la información y de las fuentes Ejemplos: Asistencia a ferias, congresos, recepción de publicaciones; Impacto de proyectos generados por la vigilancia; Cantidad de proyectos generados con alianzas.

6.6 Resultados globales

Subcriterio	Medición, indicadores
Resultados (globales de la empresa cooperativa).	Medición/ indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • del impacto de los resultados del Sistema de Gestión de la Cooperativa en la estrategia de la organización • del impacto del Sistema de Gestión en los resultados financieros de la empresa cooperativa y la evolución Ejemplos: Financieros (ROI, ROE, capital de giro); Productividad; Competitividad; Aplicación de los Fondos (Retribución al Capital Humano, Contribución al Estado, Retribución al Capital de Terceros, Retribución a los Socios); Monto de Partes Sociales devueltas; Monto de partes sociales pendientes; Existencia de Auditorías Externas de los Estados Contables; etc.



Criterio 6: Resultados

Item	Germinal 0-15 %	Compromiso 16-30 %
6.1 Resultados de liderazgo	Se realiza el seguimiento de las cinco dimensiones respecto a Liderazgo en las empresas cooperativas: la forma de pensar, la forma de decidir, la forma de ejecutar, la calidad con que se ejecuta y el aprendizaje a partir de los resultados obtenidos.	No hay seguimiento, ni cuantitativo ni cualitativo, del Liderazgo.
6.2 Resultados de la estrategia de la empresa cooperativa	Se toma en cuenta tanto la política de la empresa como su planeamiento estratégico como operativo.	La empresa cooperativa no analiza el impacto de su estrategia.
6.3 Resultados de desarrollo de las personas	Abarca el aprendizaje y el crecimiento individual y colectivo, así como también la identificación de necesidades, el empoderamiento, la inclusión y diversidad y la calidad de vida.	La empresa cooperativa realiza algunas actividades de análisis de impacto del Desarrollo de las Personas, cualitativa y cuantitativamente.
6.4 Resultados de gestión por procesos	Se vincula a la medición, el análisis, la mejora, Productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ receptor del servicio, y la gestión de procesos intercooperativos.	La empresa cooperativa realiza algunas actividades de análisis de impacto de su Gestión por Procesos, cualitativa y cuantitativamente.
6.5 Resultados de sostenibilidad cooperativa	Aplica a la gestión social, ambiental, Percepción de la comunidad y de la sociedad, y lo referido a Vigilancia comercial, tecnológica, competitiva y del entorno.	La empresa cooperativa realiza algunas actividades de análisis de su Sostenibilidad, cualitativa y cuantitativamente.
6.6 Resultados globales	Resultados globales de la empresa cooperativa.	La empresa cooperativa realiza algunas actividades de análisis de sus Resultados Globales, cualitativa y cuantitativamente.

Implementación 31-50 %	Mejora 51-70 %	Sustentabilidad 71-85 %	Excelencia 86-100 %
La empresa cooperativa conoce la situación de su liderazgo respecto a las mediciones principales, cuantitativa y cualitativamente, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	La empresa cooperativa conoce la situación de su liderazgo respecto a las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	En las mediciones principales y secundarias del Liderazgo se presentan, durante los últimos dos años: niveles superiores a la competencia, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.	En las mediciones principales y secundarias del Liderazgo se presentan, durante los últimos tres años: niveles de referencia a nivel regional, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.
La empresa cooperativa analiza y mejora el impacto de sus estrategias principales, cuantitativa y cualitativamente, y hay tendencias positivas.	La empresa cooperativa cuenta con estudios de resultados de su estrategia, así como de planeamiento operativo, con mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados de su estrategia, así como de planeamiento operativo, se presentan, durante los últimos dos años: niveles superiores a la competencia, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados de su estrategia, así como de planeamiento operativo, se presentan, durante los últimos tres años: niveles superiores a la competencia, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.
La empresa cooperativa analiza y mejora el Desarrollo de las Personas, cuantitativa y cualitativamente, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	La empresa cooperativa cuenta con estudios de resultados del Desarrollo de las Personas, con mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados del Desarrollo de las Personas, se presentan, durante los últimos dos años: niveles superiores a niveles de referencia tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados del Desarrollo de las Personas, se presentan, durante los últimos tres años: niveles de referencia a nivel regional, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.
La empresa cooperativa analiza y mejora la Gestión por Procesos, cuantitativa y cualitativamente, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	La empresa cooperativa cuenta con estudios de resultados de la Gestión por Procesos, con mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados de la Gestión por Procesos, se presentan, durante los últimos dos años: niveles superiores a niveles de referencia, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados de la Gestión por Procesos, se presentan, durante los últimos tres años: niveles de referencia a nivel regional, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.
La empresa cooperativa analiza y mejora la Sostenibilidad, cuantitativa y cualitativamente, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	La empresa cooperativa cuenta con estudios de resultados de la Sostenibilidad, con mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados de la Sostenibilidad Cooperativa, se presentan, durante los últimos dos años: niveles superiores a niveles de referencia, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de resultados de la Sostenibilidad Cooperativa, se presentan, durante los últimos tres años: niveles de referencia a nivel regional, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.
La empresa cooperativa analiza y mejora los Resultados Globales, cuantitativa y cualitativamente, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	La empresa cooperativa cuenta con estudios de los Resultados Globales, con mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, y hay tendencias positivas y desempeños equilibrados.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de los Resultados Globales, se presentan, durante los últimos dos años: niveles superiores a niveles de referencia, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.	En las mediciones principales y secundarias, cuantitativas y cualitativas, de los estudios de los Resultados Globales, se presentan, durante los últimos tres años: niveles de referencia a nivel regional, tendencias positivas sostenidas, clara relación causal con la mejora continua, desempeño equilibrado, evidencias de emulación de prácticas reconocidas.

 **MÁS
VALOR
COOPERATIVO**
**6 CRITERIOS PARA
LA SOSTENIBILIDAD**

