



Organización  
Internacional  
del Trabajo

**Promover**  
Promoviendo empleos cada vez + verdes

# ▶ Guía sobre cooperativas verdes en México





Organización  
Internacional  
del Trabajo

**Promover**  
Promoviendo empleos cada vez + verdes

# Guía sobre cooperativas verdes en México



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2024

Primera edición 2024



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: [OIT, Guía sobre Cooperativas Verdes en México, México: Oficina de País de la OIT para México y Cuba, 2024, © OIT.]

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

ISBN 9789220412572 (PDF web)

Transición justa / empleos verdes / Cooperativas / Negocios Verdes / Diálogo social / tripartismo / igualdad de género y no discriminación.

---

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

---

Publicado en México

---

La Guía fue elaborada para la OIT por el equipo de personas colaboradoras externas: Dolores Jerković y Carlos Machuca.

Su elaboración fue supervisada por Rodrigo Mogrovejo, Especialista de Empresas Sostenibles, Transición Justa y Formación Profesional de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana; Noémie Feix, Oficial de Empleo, y Edith Zavala, Coordinadora del Proyecto “Promover: Promoviendo empleos cada vez + verdes”, ambas de la Oficina de País de la OIT para México y Cuba.

“Guía sobre Cooperativas Verdes en México”.

Oficina de País de la OIT para México y Cuba, Proyecto RBSA “Promover: Promoviendo empleos cada vez + verdes”, Coordinadora Nacional de Proyectos, Edith Zavala. Primera Edición, 2024.

Diseño editorial: Erika Nohemi Rivera Cortes.





# Autoría y colaboraciones

La guía fue elaborada para la OIT por el equipo de personas colaboradoras externas: Dolores Jerković y Carlos Machuca, bajo la supervisión de Rodrigo Mogrovejo, Especialista de Empresas Sostenibles, Transición Justa y Formación Profesional de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana; Noémie Feix, Oficial de Empleo; y Edith Zavala, Coordinadora del Proyecto 'Promover: Promoviendo empleos cada vez + verdes'; ambas de la Oficina de País de la OIT para México y Cuba.

Agradecemos la participación y colaboración de las instancias que brindaron su valioso apoyo y aportes para su elaboración. Especialmente a las personas representantes del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), Bicimensajería Libelubike, Cooperativa de Río Lagarto, Cooperativa de Producción Integral Apicultores del Sur Occidente R.L. (COPIASURO R.L.), Creando Conciencia, Observatorio de Género y Diversidad de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), Fundación Ecolety, Instituto Politécnico Nacional, Planeta Verde, VIDA CAFÉ AC. Finalmente, agradecemos a todas las cooperativas y personas representantes de la academia que participaron de las consultas a lo largo de todo el proceso de elaboración.

## Nota

El uso del lenguaje no discriminatorio entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y a la que el equipo consultor adscribe. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En este sentido, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español «o/a» para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

# **Contenidos**

<b>Presentación</b>	<b>9</b>
---------------------	----------

---

<b>Introducción</b>	<b>11</b>
---------------------	-----------

---

<b>¿Cómo utilizar la guía?</b>	<b>12</b>
--------------------------------	-----------

Seguimiento de íconos en la guía	12
----------------------------------	----

Tipos de herramientas y recursos	13
----------------------------------	----

Complementariedad de la presente guía con el material de Start.COOP y Think.COOP de la OIT	13
--	----

Complementariedad de la presente guía con el material de Manage.COOP de la OIT	13
--	----

Complementariedad de la presente guía con orientaciones en materia de igualdad de género y no discriminación	14
--	----

Buenas prácticas e ideas claves de cierre	14
---	----

---

<b>Módulo 1: Cooperativismo y transición justa en el contexto de México</b>	<b>15</b>
---	-----------

Capítulo 1: Cooperativismo	16
----------------------------	----

1.1. Los beneficios de la acción colectiva	16
--	----

1.2. ¿Qué es una cooperativa?	17
-------------------------------	----

1.3. ¿Cuáles son los principios del cooperativismo?	19
---	----

1.4. ¿Qué tipos de cooperativas existen en México?	20
--	----

1.5. ¿Cómo se organizan las cooperativas?	21
---	----

1.6. ¿Cuáles son los pasos para constituir una cooperativa en México?	24
---	----

1.7. ¿Qué órgano del Gobierno de México impulsa el sector cooperativo del país?	25
---	----

Capítulo 2: Cooperativismo en un contexto de transición justa	26
---	----

2.1. ¿Qué es la transición justa?	26
-----------------------------------	----

2.2. ¿Qué es un negocio verde?	27
--------------------------------	----

2.3. Materiales del Gobierno de México para promover negocios verdes en el cooperativismo	27
---	----

2.3.1. Guías para cooperativas de energía sustentable	27
---	----

## **Módulo 2: Reflexiones sobre la creación y gestión de cooperativas verdes** **29**

### Capítulo 1: Reflexiones sobre la creación de cooperativas verdes productoras de bienes y/o servicios 30

1.1. Características de un emprendedor verde 30

1.2. Tu idea de negocio para impulsar tu cooperativa verde 33

1.3. Tu plan de negocios para poner en marcha tu cooperativa verde 37

1.4. Financiamiento para fomentar y desarrollar una cooperativa 42

1.4.1. Ciudad de México: Programa de "Financiamiento para Sociedades Cooperativas" 43

1.4.2. Estado de Chihuahua: Programa de "Apoyo económico en especie para Sociedades Cooperativas / Grupos Productivos" 44

### Capítulo 2: Reflexiones sobre la gestión de cooperativas verdes productoras de bienes y/o servicios 45

2.1. Gestiona los conflictos a través de una comunicación efectiva 45

2.2. Gestiona el cambio y crecimiento: la importancia del liderazgo y la participación colectiva 51

2.3. Gestiona de forma ecoeficiente y limpia tu producción y/o prestación de servicios 56

### Capítulo 3: Buenas prácticas sobre gestión de cooperativas verdes 62

---

## **Módulo 3: Igualdad de género y no discriminación en el cooperativismo verde** **65**

### Capítulo 1: Herramienta para evaluar si una idea de negocio verde promueve la igualdad de género y no discriminación 66

### Capítulo 2: El enfoque de género en la gestión de una cooperativa 69

### Capítulo 3: Buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación en la gestión de cooperativas verdes 73

---

## **Algunas ideas clave de cierre de la guía** **77**

---

## **Referencias** **79**

# Presentación

La OIT ha asumido un rol de liderazgo en México y el mundo para impulsar la acción climática desde el ámbito laboral a través de acciones centradas en la agenda de trabajo decente y la transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todas y todos. Una transición justa significa promover economías ambientalmente sostenibles de manera inclusiva y con perspectiva de género, creando trabajo decente, reduciendo las desigualdades y no dejando a nadie atrás. Es así como los empleos verdes se han convertido en un emblema para economías y sociedades más sostenibles, capaces de conservar el medio ambiente para las generaciones actuales y futuras, que son más justas e inclusivas para todas las personas y todos los países.

En este sentido, la Oficina de País de la OIT para México y Cuba afianzó su agenda de trabajo desarrollando en la Ciudad de México, y los estados de Coahuila de Zaragoza y San Luis Potosí la iniciativa “Promover: Promoviendo empleos cada vez + verdes” que busca reforzar las capacidades del gobierno y los interlocutores sociales para elaborar y aplicar políticas integradas e inclusivas, colocando al empleo como eje para una reactivación económica con empleos y empresas ambientalmente más sostenibles, bajo un enfoque de género y no discriminación, y en un marco de diálogo social tripartito.

A partir de estas experiencias, en la Ciudad de México, en concierto con el gobierno, las organizaciones sindicales y de empleadores, se elaboraron una serie de propuestas para una recuperación con empleos verdes y empresas ambientalmente sostenibles en respuesta a los efectos de la COVID-19 y en el marco de la Estrategia y el Programa local de Acción Climática, se integraron cuatro

medidas estratégicas y transversales sobre empleos verdes.

En el estado de Coahuila de Zaragoza, se conformó el “Consejo Tripartito para las Relaciones Laborales del estado de Coahuila de Zaragoza” (CTRL-C) como un mecanismo permanente para el diseño e implementación de políticas públicas en materia de trabajo decente en el estado. En el marco de sus acciones, se adoptó una [Estrategia de recuperación del empleo y Plan para el impulso de empleos y emprendimientos verdes para el estado de Coahuila de Zaragoza \(ilo.org\)](#) que prioriza aspectos de igualdad de género y no discriminación.

Además, se avanzó en el fortalecimiento de capacidades y generación de herramientas para fortalecer la vinculación laboral hacia empleos verdes e incidir en la eliminación de las barreras de acceso al mercado de trabajo para las mujeres; una de las más importantes, la [“Guía de capacitación para incorporar la perspectiva de género en el Servicio Nacional de Empleo en México | International Labour Organization \(ilo.org\)”](#).

En el estado de San Luis Potosí se suscribió el “Acuerdo Laboral Potosí: Empleos verdes, Equidad de Género e Inclusión” con el objetivo de establecer una alianza estratégica entre el gobierno del estado, la iniciativa privada y los sindicatos, para promover la creación de empleos y emprendimientos verdes, garantizar la equidad de género en el mercado laboral y promover la inclusión de grupos minoritarios y personas con discapacidad en el estado. También se actualizó el crédito REGION4BLE, una iniciativa conjunta entre la Secretaría del Trabajo del Estado de San Luis Potosí y el Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado de San Luis Potosí (SIFIDE),

diseñada para apoyar el crecimiento de empresas que operan de manera sostenible, promoviendo la innovación y el impacto positivo en los ámbitos económico, social y ecológico.

Sumado a ello, se elaboró el *Estudio sobre el potencial para la creación de empleos verdes en un marco de transición justa en México. Un análisis con enfoque sectorial y estatal*, al que se agregan estudios de sistemas de mercado e informes específicos para ocho sectores: Agroecología y Forestería Sostenible, Construcción Sustentable, Electromovilidad, Energía Renovable, Manufactura Sostenible, Minería responsable de minerales críticos, Turismo Sostenible, Economía Circular y Gestión de Residuos; un marco de referencia para la identificación de los puntos de entrada de alto potencial para promover políticas e intervenciones en materia de transición justa y empleos verdes en el país.

A estas iniciativas se suma la Guía sobre Cooperativas Verdes en México. Esta guía proporciona una visión integral sobre la creación y gestión de cooperativas verdes en México, destacando la importancia del cooperativismo en la transición hacia una economía sostenible. Basada en recursos y materiales de Think.COOP, Start.COOP y Manage.COOP de la OIT, así como en documentos del Gobierno de México y otros organismos, la guía se complementa con un informe paralelo sobre buenas prácticas de cooperativas verdes en América Latina.

El contenido de la guía se organiza en varios módulos. El primer módulo explora el cooperativismo y la transición justa en el contexto mexicano. Se abordan los beneficios de la acción colectiva, se define qué es una cooperativa y sus principios, y se detallan los tipos y pasos necesarios para constituir cooperativas en México. Además, se analiza la transición justa y los negocios verdes, presentando materiales

del Gobierno de México para fomentar iniciativas de energía sustentable.

El segundo módulo ofrece reflexiones y herramientas para la creación y gestión de cooperativas verdes. Incluye características del emprendedor verde, el desarrollo de ideas de negocio, la elaboración de planes de negocio y opciones de financiamiento local. También se abordan estrategias para la gestión efectiva, la resolución de conflictos, el liderazgo inclusivo y la implementación de prácticas ecoeficientes.

El tercer módulo se centra en la igualdad de género y la no discriminación en el cooperativismo verde. Proporciona herramientas para evaluar cómo las cooperativas verdes promueven la igualdad de género y la no discriminación, e incorpora un enfoque de género en la gestión cooperativa, destacando buenas prácticas para la inclusión y la equidad. Se enfocan en la gestión ambiental, la transparencia financiera, la formación continua, la inclusión comunitaria y la equidad de género.

Finalmente, en el último apartado, se ofrece ideas clave de cierre, proporcionando reflexiones sobre la sustentabilidad como proceso social, la importancia del registro legal de cooperativas, la participación de las mujeres, la preservación de la sabiduría tradicional y la relación entre rentabilidad y responsabilidad social.

Esta guía enfatiza la necesidad de integrar la dimensión medioambiental en todas las operaciones de una cooperativa verde y promueve modelos de negocio que sean viables económicamente, sostenibles, y ambientalmente y socialmente inclusivos. Destaca la importancia de un liderazgo comprometido, una planificación estratégica participativa y la implementación de prácticas que aseguren la igualdad de género y la no discriminación.

## ► Introducción

El cooperativismo se presenta como un modelo organizativo idóneo para fomentar el desarrollo económico sostenible al promover la acción colectiva y el beneficio mutuo. En el contexto actual, donde la transición hacia una economía verde se vuelve imperativa, es crucial que las cooperativas no solo adopten prácticas sostenibles, sino que también fortalezcan sus capacidades y adapten sus modelos de negocio a estos nuevos desafíos.

Esta guía está diseñada para proporcionar a emprendedores y gestores cooperativos herramientas y conocimientos esenciales para la creación y gestión de cooperativas verdes en México. A través de una estructura modular, la guía aborda temas fundamentales como los principios del cooperativismo, los tipos de cooperativas y los pasos para su constitución. Además, explora conceptos clave como la transición justa y los negocios verdes y ofrece recursos prácticos para el desarrollo de cooperativas verdes, incluyendo características de emprendedores, planes de negocio y financiamiento.

Asimismo, se dedica un módulo completo a la igualdad de género y la no discriminación en el cooperativismo verde, destacando la necesidad de integrar estos principios en la gestión cooperativa y presentando buenas prácticas para fomentar la inclusión y la equidad.


La promoción de cooperativas verdes en México no solo responde a la necesidad de transitar hacia una economía más sostenible, sino también a la urgencia de fomentar modelos de negocio inclusivos y equitativos. Así, esta guía preliminar se constituye como un recurso esencial para aquellos interesados en emprender proyectos cooperativos bajo principios de sostenibilidad y justicia social, proporcionando un compendio de conocimientos y herramientas prácticas que faciliten este proceso.



# ► ¿Cómo utilizar la guía?

## Seguimiento de íconos en la guía

Para facilitar la identificación de los contenidos de esta guía, se ponen a disposición los siguientes íconos:

Ícono	Significado
	Contenido complementario a las guías de Start.COOP, Think.COOP y Manage.COOP de la OIT <sup>1</sup> .
	Criterios de evaluación.
	Información importante sobre cooperativas.
	Herramientas prácticas.
	Fin de sección (síntesis sobre lo aprendido y lo que viene).
	Buenas prácticas sobre gestión de cooperativas verdes.
	Buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación.
	Ideas clave de cierre.

<sup>1</sup> Descripción de las sesiones y/o módulos de las guías de Start.COOP, Think.COOP o Manage.COOP de la OIT, que pueden ser complementados con el contenido de esta guía. En cuanto a Manage.COOP, al 2 de agosto de 2024 dicha guía aún no ha sido publicada por OIT. Sin embargo, se tiene conocimiento general sobre los títulos de sus módulos -según han sido referenciados en publicaciones orientativas de OIT- y a partir de ellos se realizó revisiones de literatura, con el fin de complementar de forma verde los posibles contenidos. Los posibles títulos de los 6 módulos de Manage.COOP son: gobernanza y liderazgo, comunicación eficaz y abierta, gestión de conflictos, crecimiento de empresas y mercados, gestión financiera y gestión de recursos humanos.

Para más información sobre los avances hasta la fecha en el desarrollo de Manage.COOP por parte de OIT revisar: ILO (27 de octubre, 2023). Newsroom. Manage.COOP, a new ILO training programme to support existing cooperatives, pilot tested in Tanzania. Disponible en: <https://www.ilo.org/resource/news/managecoop-new-ilo-training-programme-support-existing-cooperatives-pilot>

## Tipos de herramientas y recursos


La presente guía orienta a las personas usuarias a lo largo de temas conectados entre sí, y para ello fomenta una serie de reflexiones. Dichas reflexiones surgen a partir de la revisión de elementos clave sobre las cooperativas, la presentación de criterios para realizar evaluaciones sobre temas concretos y la descripción de estrategias para implementar herramientas concretas.

## Complementariedad de la presente guía con el material de Start.COOP y Think.COOP de la OIT

El material desarrollado en la presente guía se ha concebido para complementar las sesiones y actividades, y los módulos y sesiones de las guías de Start.COOP y Think.COOP respectivamente, en lo que respecta a contenido verde. En los módulos 1 y 2 de la presente guía se habla sobre cooperativismo y transición justa en el contexto de México, y reflexiones verdes sobre la creación de cooperativas verdes.

En particular, se estructura el contenido verde siguiendo un enfoque modular que incluye sesiones específicas. Este enfoque facilita la integración de conceptos verdes dentro de las prácticas cooperativas, proporcionando tablas y herramientas prácticas que guían a las personas usuarias en la implementación efectiva de estrategias verdes. Además, se han incluido ejemplos de casos exitosos de cooperativas verdes para ilustrar estos conceptos en la práctica.

Se presentan tablas como la siguiente para brindar orientaciones al respecto:

 Tema	
<b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b>	<b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b>
Lista de sesiones y actividades de Think.COOP que pueden ser complementadas a partir del contenido de la presente guía.	Lista de módulos y sesiones de Start.COOP que pueden ser complementadas a partir del contenido de la presente guía.

## Complementariedad de la presente guía con el material de Manage.COOP de la OIT

El material desarrollado en la presente guía se ha concebido para complementar los módulos y actividades de la guía Manage.COOP de la OIT en lo que respecta a la gestión de cooperativas verdes. En el Módulo 2 de esta guía, que aborda las reflexiones sobre la gestión de cooperativas verdes, se presentan tablas y herramientas que proporcionan orientaciones específicas alineadas con los principios de Manage.COOP.

Este módulo ofrece directrices prácticas y ejemplos para la implementación de estrategias sostenibles en la gestión cooperativa, enriqueciendo el contenido y las metodologías propuestas por Manage.COOP. Al integrar estas recomendaciones, la guía busca apoyar a

las personas usuarias en la adopción de prácticas de gestión verde efectivas y aplicables a sus contextos específicos.

Así, la guía actúa como una extensión de los recursos de Manage.COOP, ofreciendo un enfoque complementario y práctico para fortalecer la gestión y sostenibilidad de las cooperativas verdes.



## Tema

### **Manage.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.**

Módulo de Manage.COOP que puede ser complementado a partir del contenido de la presente guía.

## **Complementariedad de la presente guía con orientaciones en materia de igualdad de género y no discriminación**

El material desarrollado en la presente guía incluye el Módulo 3, que se dedica a la igualdad de género y no discriminación. Este módulo ofrece directrices y estrategias para integrar estos principios en la gestión de cooperativas verdes, proporcionando un enfoque integral que apoya la creación de entornos cooperativos inclusivos y equitativos.

## **Buenas prácticas e ideas claves de cierre**

La guía presenta una recopilación de buenas prácticas para la gestión de cooperativas verdes, así como para fomentar el enfoque de género en la gestión cooperativa. Dichas buenas prácticas se encuentran dentro de los Módulos 2 y 3. La guía incluye además una descripción de ideas clave que facilitan reflexiones finales sobre la creación y gestión de cooperativas verdes. Estos elementos están diseñados para ofrecer un cierre reflexivo y práctico, apoyando a las personas usuarias en la implementación de estrategias efectivas y sostenibles en sus cooperativas.

# ► Módulo 1:

## Cooperativismo y transición justa en el contexto de México

Este módulo está diseñado para ofrecer una visión comprensiva del cooperativismo en México, con un enfoque especial en su alineación con la transición hacia prácticas más sostenibles y justas. En este módulo, la información está estructurada en dos capítulos principales que abordan los fundamentos del cooperativismo y su integración en el contexto de una transición justa.

En el Capítulo 1: Cooperativismo se explora en profundidad los beneficios de la acción colectiva y los principios que fundamentan el modelo cooperativo. También se aborda la variedad de tipos de cooperativas en México, su organización interna y los pasos necesarios para constituir una cooperativa en el país. Este capítulo proporciona una base sólida para comprender el funcionamiento y las estructuras de las cooperativas, así como el rol de las entidades gubernamentales en su impulso.

El Capítulo 2: Cooperativismo en un Contexto de Transición Justa expande el enfoque hacia la transición justa, un concepto crucial para el desarrollo de negocios sostenibles. Aquí se define qué significa una transición justa y cómo los negocios verdes (en particular las cooperativas) pueden contribuir a esta transición. Se incluyen también materiales relevantes del Gobierno de México que promueven el cooperativismo verde, destacando guías específicas para cooperativas de energía sustentable.

Esta estructura modular tiene como objetivo facilitar una comprensión integral del cooperativismo en México y su evolución hacia prácticas más sostenibles, alineándose con los principios y estrategias recomendadas por las guías de OIT, como Start.COOP y Manage.COOP. En ese sentido, este módulo presenta información complementaria al contenido de sesiones y/o módulos específicos de las guías de Start.COOP o Think.COOP de la OIT.



# ▶ Capítulo 1:

## Cooperativismo



Este capítulo busca ofrecer una visión integral del cooperativismo, explorando su esencia, principios, y la diversidad de sus formas en México. A través de esta exposición se pretende destacar la importancia de la acción colectiva y los beneficios que las cooperativas aportan tanto a sus miembros como a la comunidad en general. También se examina el marco legal que impulsa el sector cooperativo en el país.

Se analizarán los beneficios de la acción colectiva, destacando cómo la colaboración y la organización conjunta pueden generar ventajas significativas para los individuos y las comunidades. Se definirá el concepto de cooperativa, explicando su estructura, funcionamiento y los principios democráticos que la sustentan; resaltando cómo estas organizaciones son impulsadas por sus miembros para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes.

También se detallarán los principios fundamentales del cooperativismo, que son de carácter global y que han sido adaptados en la legislación mexicana; y se explorarán los diversos tipos de cooperativas presentes en México como las cooperativas de productores, consumo, y de ahorro y crédito, describiendo sus características. Esta sección mostrará la diversidad y adaptabilidad del modelo cooperativo en el contexto mexicano.

Finalmente, se presentarán los pasos para constituir una cooperativa en México y se describirá el órgano del Gobierno de México que impulsa el sector cooperativo del país.

### 1.1. Los beneficios de la acción colectiva

Formular una idea de negocio de forma individual es una decisión que puedan tomar las personas para aprovechar una oportunidad, cubrir una necesidad propia y social y/o perseguir un sueño. Para este fin, una persona dispone de su energía y determinación y como resultado concibe una idea concreta que buscará sacar adelante.

Una situación similar a la anterior surge cuando un grupo de personas toma la decisión de mejorar sus condiciones y cooperar para lograr una meta en común. La diferencia en este caso es que la unión de fuerzas puede ser más beneficiosa que una iniciativa individual.

La guía de Think.COOP brinda herramientas para identificar el tipo de actividades grupales que se pueden emprender para crear un negocio. Además, describe algunas razones por las cuales un emprendimiento colectivo es más beneficioso que el individual, orientando para analizar las implicaciones de esta decisión en temas tales como el modo de propiedad, la participación y control y la responsabilidad. Esta información se puede encontrar en las siguientes sesiones y actividades de esta guía:



## Módulos y sesiones de las guías de OIT sobre los beneficios de la acción colectiva y la elección de un modelo de negocio

<b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b>	<b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b>
<p><b>Sesión 3: Los beneficios de la acción colectiva.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 3A: Oportunidades para la acción grupal.</li> <li>• Actividad 3B: Ayudándome a mí mismo, ayudando a los demás.</li> </ul> <p><b>Sesión 4: Eligiendo la estructura de negocio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 4A: Comprendiendo las estructuras de negocio.</li> <li>• Actividad 4B: Factores a considerar cuando se elige una estructura de negocio.</li> </ul>	No aplica.

### 1. Exploremos algunos de los beneficios de la acción colectiva para emprender:

- Se incrementan las posibilidades de que las empresas permanezcan en el tiempo, afronten crisis y superen los imprevistos.
- Se incrementan el conocimiento y la diversidad de puntos de vista para aportar soluciones en el funcionamiento de la empresa.
- Se incrementan las posibilidades de disponer de más recursos financieros a partir de la formación de un fondo común para emprender.
- Se incrementan las posibilidades de reducir los costos del emprendimiento al realizar compras de mayor volumen, que pueden estar sujetas a negociaciones para recibir precios más bajos.
- Se incrementan las posibilidades de influencia para solicitar servicios y demandar cambios en las políticas, entre otros.

### 1.2. ¿Qué es una cooperativa?

Si las personas deciden emprender a partir de la acción colectiva pueden optar por hacerlo en el marco de la Economía Social y Solidaria (ESS) y bajo un tipo de organización social en específico. En el caso de México, el Artículo 3 y 4 de la Ley de la Economía Social y Solidaria establece lo siguiente:



## Definición del Sector Social de la Economía y tipos de Organización Social

### Ley de la Economía Social y Solidaria de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 3.** El Sector Social de la Economía es el sector de la economía a que se refiere el párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan, en concordancia con los términos que establece la presente Ley.

**Artículo 4.** El Sector Social de la Economía estará integrado por las siguientes formas de organización social:

- I. Ejidos;
- II. Comunidades;
- III. Organizaciones de trabajadores;
- IV. Sociedades Cooperativas;
- V. Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y
- VI. En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

En la presente guía nos centraremos en las cooperativas y su forma de organización, que se conoce como cooperativismo.

La guía de Think.COOP brinda herramientas para analizar las ventajas y desventajas de una cooperativa. Dicha información se puede encontrar en las siguientes sesiones y actividades de esta guía:



## Módulos y sesiones de las guías de OIT sobre las ventajas y desventajas de una cooperativa

**Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.**

**Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.**

### **Sesión 5: Haciendo negocios juntos.**

Actividad 5B: Ventajas y desventajas de una cooperativa.

No aplica.

De acuerdo con el Artículo 2 de la Ley General de las Sociedades Cooperativas de México, una cooperativa se define como:



## ¿Qué es una cooperativa?

### Ley General de Sociedades Cooperativas de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 2º.** La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Como podemos observar, una cooperativa no solo es un modo de organización para mejorar los medios de vida de forma colectiva; es una organización social que satisface en paralelo las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de las personas<sup>2</sup>.

### 1.3. ¿Cuáles son los principios del cooperativismo?

Las cooperativas pertenecen a sus miembros y comparten principios acordados internacionalmente; actuando en conjunto a nivel global para incidir desde sus territorios de influencia en la construcción de un mundo mejor, teniendo como eje la cooperación.

La guía de Think.COOP brinda herramientas para explorar los principios del cooperativismo. Esta información se puede encontrar en las siguientes sesiones y actividades de esta guía:



### Módulos y sesiones de las guías de OIT sobre los principios de una cooperativa

<b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b>	<b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b>
<b>Sesión 4: Eligiendo la estructura de negocio.</b> Actividad 4C: Principios de una cooperativa.	No aplica.

En el caso de México, el Artículo 6 de la Ley General de las Sociedades Cooperativas define los siguientes ocho principios para el funcionamiento de las cooperativas en el país:

<sup>2</sup>Para más información revisar: OIT. "R193 - Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm. 193)". OIT, 2002. [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193)



## Principios del cooperativismo en México

### Ley General de Sociedades Cooperativas de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 6.** Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- II. Administración democrática;
- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- IV. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- V. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- VI. Participación en la integración cooperativa;
- VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
- VIII. Promoción de la cultura ecológica.

Como podemos observar, los ocho principios de las cooperativas en México reflejan valores éticos como honestidad, apertura, responsabilidad social y cuidado de los demás, entre otros. Entre estos principios destaca, por ejemplo, el interés por promover un compromiso colectivo hacia la preservación del medio ambiente.

### 1.4. ¿Qué tipos de cooperativas existen en México?

Existe una gran diversidad de tipos de cooperativas en el mundo. La guía de Think.COOP brinda herramientas para explorar una gama general de este tipo de organizaciones. Dicha información está disponible en las siguientes sesiones y actividades de esta guía:



### Módulos y sesiones de las guías de OIT sobre los principios de una cooperativa

**Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.**

**Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.**

**Sesión 5: Haciendo negocios juntos.**

Actividad 5A: Tipos de cooperativa y gama de servicios.

No aplica.

De acuerdo con el Artículo 21 de la Ley General de las Sociedades Cooperativas de México, en el país se reconocen tres tipos de cooperativas:



## Tipos de cooperativas en México

### Ley General de Sociedades Cooperativas de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 21.** Forman parte del Sistema Cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas:

- I. De consumidores de bienes y/o servicios, y
- II. De productores de bienes y/o servicios, y
- III. De ahorro y préstamo.

Exploremos las diferencias entre los tres tipos de cooperativas, de acuerdo con los Artículos 22, 27 y 33 de la Ley General de las Sociedades Cooperativas de México:



## Diferencias entre el tipo cooperativas reconocidas en México

Cooperativas de consumidores de bienes y/o servicios	Cooperativas de productores de bienes y/o servicios	Cooperativas de ahorro y préstamo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus miembros se asocian para obtener de forma colectiva artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus miembros se asocian para trabajar colectivamente en la producción de bienes y/o servicios. Para ello aportan su trabajo personal, físico o intelectual.</li> <li>• Este tipo de cooperativas pueden almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de cooperativas tienen por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo<sup>3</sup>.</li> </ul>


En la presente guía, a partir del capítulo 3 nos centraremos en las cooperativas productoras de bienes y/o servicios.

## 1.5. ¿Cómo se organizan las cooperativas?

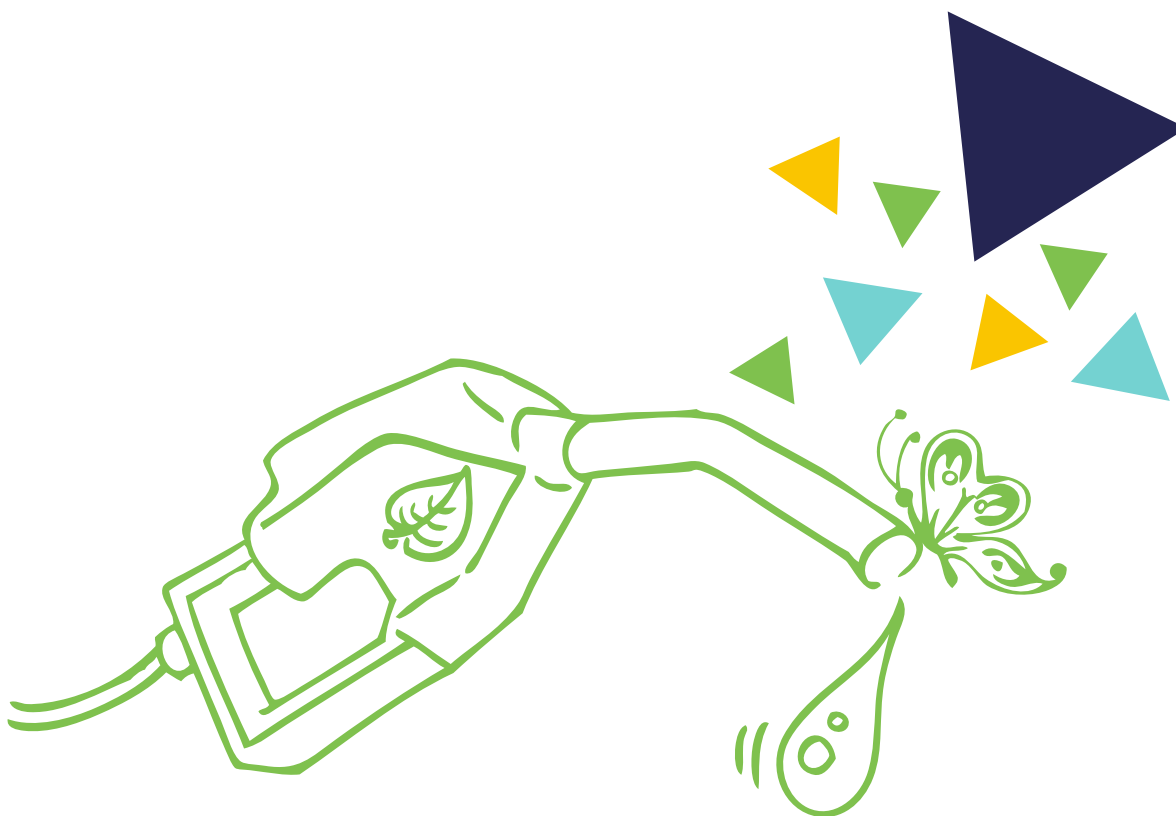
Las cooperativas se organizan democráticamente. En la práctica, esto significa que todas las personas socias de la organización tienen el mismo derecho a voz y voto para tomar decisiones importantes.

<sup>3</sup> Las cooperativas de ahorro y préstamos se rigen tanto por la Ley General de las Sociedades Cooperativas de México como por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.


La guía de Start.COOP brinda herramientas para explorar la estructura básica de una cooperativa y revisar elementos sobre su órgano superior de toma de decisiones. Dicha información se puede encontrar en los siguientes módulos y sesiones de esta guía:

 <b>Módulos y sesiones de las guías de OIT sobre la estructura de una cooperativa</b>	
<b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b>	<b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b>
No aplica.	<b>Módulo 4. Estructura organizacional.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 1: Estructura básica de una cooperativa.</li> <li>• Sesión 2: Miembros y Asamblea General.</li> </ul>

En el caso de México, exploremos los órganos de gobierno que debe tener una cooperativa de acuerdo con la legislación nacional. Estos reflejan la estructura de administración y organización de las cooperativas y en ellos se definen las funciones y obligaciones para su operación.



El Artículo 34 de la Ley General de las Sociedades Cooperativas señala que una cooperativa debe contar con tres órganos de gobierno y dos comités o comisiones:


 <b>Diferencias entre el tipo cooperativas reconocidas en México</b>		
<b>Órganos de gobierno</b>	<b>Comités o comisiones</b>	<b>Particularidades de las cooperativas de ahorro y préstamo</b>
<p>Los tres órganos de gobierno principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asamblea General.</b> Se trata del máximo órgano de gobierno, integrada por personas socias. En ella se toman las decisiones más importantes.</li> <li>• <b>Consejo de Administración.</b> Se encarga de representar, administrar y resguardar la firma legal de la cooperativa. La integran un grupo de personas socias elegidas democráticamente a través de la Asamblea General.</li> <li>• <b>Consejo de Vigilancia.</b> Se encarga de velar por el cumplimiento de las normas y reglas de las cooperativas, supervisar las actividades y servir como puente ante situaciones de conflicto.</li> </ul>	<p>Las cooperativas pueden establecer comisiones y comités que defina la Asamblea General.</p>	<p>Este tipo de cooperativas deben contar además con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comité de Crédito o su equivalente;</b></li> <li>• <b>Comité de Riesgos;</b></li> <li>• <b>Director o gerente general, y</b></li> <li>• <b>Auditor interno.</b></li> </ul>

Las comisiones de las cooperativas se pueden conformar en temas críticos para el colectivo como igualdad de género y no discriminación, medio ambiente, educación y otros<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>En los siguientes capítulos se profundizarán en algunas recomendaciones sobre estos comités.

## 1.6. ¿Cuáles son los pasos para constituir una cooperativa en México?

Veamos los requisitos y pasos de forma general para constituir una cooperativa, de acuerdo con información de la Secretaría de Economía del Gobierno de México<sup>5</sup>:

 <b>Requisitos y pasos para constituir una cooperativa en México</b>	
Requisitos	Pasos generales
<p>Contar con cinco socios como mínimo (personas físicas).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el tipo de cooperativa: de consumidores de bienes y/o servicios; de productores de bienes y/o servicios; o de ahorro y préstamo.</li> <li>2. Determinar quiénes son los miembros de la cooperativa.</li> <li>3. Determinar los derechos de los cooperativistas.</li> <li>4. Constituir la Asamblea General.</li> <li>5. Elegir a los miembros del Consejo de Administración.</li> <li>6. Designar un Consejo de Administración.</li> <li>7. Escoger a los miembros del Consejo de Vigilancia.</li> <li>8. Crear las comisiones de ley (si se trata de una cooperativa de ahorro y préstamo).</li> <li>9. Solicitar la autorización de uso de la denominación o razón social.</li> <li>10. Acudir a formalizar la constitución ante las autoridades competentes<sup>6</sup>.</li> <li>11. Acudir a las autoridades tributarias y de registro público, inscribir la cooperativa y obtener su firma electrónica.</li> </ol>

<sup>5</sup> Para más información revisar: Secretaría de Economía. "Constituye una Sociedad Cooperativa · Secretaría de Economía". E.Economía. Secretaría de Economía, s.f. <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-cooperativa/>

<sup>6</sup> La sesión cinco sobre la elaboración de un acta de constitución de una cooperativa, que se encuentra bajo el módulo cuatro de la guía de Start.COOP, puede brindar herramientas orientadoras para trabajar en las bases de este punto.

## 1.7. ¿Qué órgano del Gobierno de México impulsa el sector cooperativo del país?

El Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Bienestar del Gobierno de México, que tiene a su cargo el impulso del sector social y solidario del país. Como vimos previamente, dicho sector contempla, entre otras organizaciones, a las cooperativas.

El objetivo, misión y visión del INAES son los siguientes<sup>7</sup>:

 <b>Objetivo, misión y visión del Instituto Nacional de la Economía Social</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
Instrumentar las políticas públicas de fomento y desarrollo del sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al Sector como uno de los pilares de desarrollo económico y social del país, a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos del Sector.	<p>Fomentar la economía social en México a través de una política pública que contribuya a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extender la cultura de la producción, el consumo, el ahorro y el financiamiento, basados en los principios, valores y prácticas de la Economía Social;</li> <li>• Mejorar las condiciones del entorno que favorezcan el desarrollo de los Organismos del Sector Social de la Economía, e</li> <li>• Incrementar las capacidades empresariales de los Organismos del Sector Social de la Economía, desde los principios de la Economía Social.</li> </ul>	Ser la institución pública que articula transversalmente la acción del gobierno federal; integra la participación de los gobiernos locales; y construye las alianzas con los sectores social y privado a escala nacional e internacional, para fomentar la Economía Social en México.

El INAES mantiene una plataforma con información actualizada para describir sus acciones y programas vigentes, y publicar notas de prensa sobre su trabajo. Dicho espacio se puede visitar en el siguiente enlace: <https://www.gob.mx/inaes/>

<sup>7</sup>Información extraída de forma íntegra de la página web del INAES. Para más información revisar: Instituto Nacional de la Economía Social. “¿Qué hacemos?” Instituto Nacional de la Economía Social, s.f. <https://www.gob.mx/inaes/que-hacemos>

# ▶ Capítulo 2:

## Cooperativismo en un contexto de transición justa



Este capítulo tiene por objetivo explorar el cooperativismo en el marco de la transición justa.

En primer lugar se definirá el concepto de transición justa, entendida como el proceso que busca lograr una economía sostenible mediante la reducción de emisiones de carbono y el desarrollo de energías renovables; mientras se asegura que los trabajadores y las comunidades afectadas por estos cambios no queden rezagados. Este enfoque integral promueve la equidad social y la justicia ambiental, garantizando que los beneficios de una economía verde se distribuyan de manera justa.

Seguidamente, se explicará qué es un negocio verde, destacando sus características principales como la utilización de prácticas sostenibles, la reducción del impacto ambiental y la promoción de una economía circular. Los negocios verdes buscan minimizar su huella ecológica mientras contribuyen positivamente al medio ambiente, demostrando que es posible combinar rentabilidad económica con responsabilidad ambiental.

A continuación, se discutirá si una organización de la ESS puede ser verde, con énfasis en las cooperativas; y finalmente se identificarán algunos materiales del Gobierno de México para promover negocios verdes en el cooperativismo. Dicha información se centra en el sector energético.

Este capítulo busca proporcionar una comprensión detallada de cómo el cooperativismo puede integrarse y fortalecerse en el contexto de una transición justa, promoviendo un desarrollo económico que sea tanto sostenible como inclusivo.

### 2.1. ¿Qué es la transición justa?

Actualmente el cambio climático está generando una serie de retos para economías, sociedades, empleos y medios de subsistencia debido a que todos dependen de los ecosistemas y los entornos naturales de nuestro planeta.

Bajo este escenario, urge realizar inversiones para lograr economías y sociedades resilientes, inclusivas y ambientalmente sostenibles. Además, este proceso debe estar fundamentado en una transición justa, que, de acuerdo con la OIT, consiste en: “promover economías ambientalmente sostenibles de manera inclusiva mediante la creación de oportunidades de trabajo decente y la reducción de las desigualdades, sin dejar a nadie atrás<sup>8</sup>.”

México se encuentra alineado con la visión que trae consigo la transición justa. Por ejemplo, durante la 28ª Conferencia de las Partes (COP28) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), que se llevó a cabo en el año 2023, el Gobierno de México enfatizó la necesidad de impulsar una acción climática basada en la justicia social, el respeto a los derechos humanos y la equidad de género. En el espacio además se aprovechó para enfatizar el rol de la transición justa para crear trabajo decente y empleos de calidad<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Para más información revisar: OIT. “Resolución relativa a una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos”. OIT, de julio de 2023. <https://www.ilo.org/es/resource/ilc/111/resolucion-relativa-una-transicion-justa-hacia-economias-y-sociedades>

<sup>9</sup> Para más información revisar OIT. “Concluye participación de México en la COP28”. OIT, de diciembre de 2023. <https://cambioclimatico.gob.mx/concluye-participacion-de-mexico-en-la-cop28/>

## 2.2. ¿Qué es un negocio verde?

Los negocios verdes contribuyen a la transición justa debido a que “ahorran recursos escasos, ayudan a mantener ecosistemas sanos, minimizan la contaminación y los desechos, limitan las emisiones de gases de efecto invernadero y proporcionan bienes y servicios ecológicos para permitir pautas de consumo más responsables”<sup>10</sup>.

Las organizaciones de la ESS tienen un alto potencial para constituirse como o para transicionar hacia un modelo de negocio verde. De acuerdo con el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre ESS de las Naciones Unidas, las organizaciones de la ESS son particularmente esenciales para la transición justa debido a que suelen tener una huella medioambiental mucho menor al operar en actividades como la agricultura sostenible, la silvicultura comunitaria, las energías renovables y la protección de bienes comunes. Además, sus modelos de negocio fomentan la producción y comercio a nivel local y cada vez son más receptivas a normas medioambientales<sup>11</sup>.

En la presente guía nos concentraremos en las cooperativas como un tipo de organización de la ESS, que pueden formarse como un negocio verde o implementar buenas prácticas para transformarse en uno.

## 2.3. Materiales del Gobierno de México para promover negocios verdes en el cooperativismo

En esta sección se presenta un ejemplo de iniciativa del Gobierno de México para poner a disposición de las cooperativas información técnica que impulse negocios verdes.

### 2.3.1. Guías para cooperativas de energía sustentable.

Entre 2020 y 2022, el INAES junto a Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) y la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ), presentó cuatro guías sobre modelos de negocios para cooperativas de energía sustentable. Explore los títulos de los materiales y su síntesis<sup>12</sup>.



<sup>10</sup> Para más información revisar OIT y CIF. “IMPULSANDO EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS VERDES”, 2022. [https://www.itcilo.org/sites/default/files/media/course-documents/A2714998\\_EMLD\\_Impulsando%20el%20crecimiento%20de%20empresas%20verdes\\_InfoNote.pdf](https://www.itcilo.org/sites/default/files/media/course-documents/A2714998_EMLD_Impulsando%20el%20crecimiento%20de%20empresas%20verdes_InfoNote.pdf)

<sup>11</sup> OIT. “Avanzar en la Agenda 2030 a través de la economía social y solidaria | International Labour Organization”. OIT, el 26 de septiembre de 2022. <https://www.ilo.org/es/publications/avanzar-en-la-agenda-2030-traves-de-la-economia-social-y-solidaria>

<sup>12</sup> Instituto Nacional de la Economía Social. “Guías sobre modelos de negocio para cooperativas de energía sustentable”. Instituto Nacional de la Economía Social, el 24 de mayo de 2022. <http://www.gob.mx/inaes/documentos/guias-sobre-modelos-de-negocio-para-cooperativas-de-energia-sustentable>



## Objetivo, misión y visión del Instituto Nacional de la Economía Social

Título	Guía: Cooperativas de producción y venta de energía sustentable en México.	Guía para cooperativas de financiamiento de proyectos de energía sustentable en México.	Guía: Cooperativas ESCO y de servicios de asesoría para ahorro y eficiencia energética en México.	Guía de cooperativas de energía sustentable (PROSUMIDORAS).
Año de publicación	2022	2022	2020	2020
Síntesis	Se centra en proveer información respecto a los pasos básicos que se deben seguir para conformar una cooperativa de energía sustentable, y otra información técnica vinculada.	Se centra en presentar el modelo de negocio que permite desarrollar proyectos cooperativistas sobre energía sustentable. Además, busca informar a las cooperativas de ahorro y préstamo acerca de los beneficios de incursionar en proyectos de energía sustentable a través de una serie de productos y servicios.	Se centra en sintetizar los pasos básicos para adoptar un modelo de negocio para la prestación de servicios tipo ESCO (Energy Service Company en inglés, que en español se traduce como Empresa de Servicios Energéticos) y de asesoría para la eficiencia energética.	Se centra en presentar información sobre las opciones y alternativas que existen para el desarrollo de modelos de generación de energía renovable de pequeña escala, con el componente social y colaborativo de las empresas cooperativas.

En conjunto, estos materiales contribuyen a la creación o transición hacia un negocio verde bajo un modelo cooperativista, con foco en un sector de alta demanda, como lo es el de energía.

## ► Módulo 2:

# Reflexiones sobre la creación y gestión de cooperativas verdes

Este módulo tiene como objetivo ofrecer una guía detallada para la creación y gestión de cooperativas verdes con un enfoque en la producción de bienes y servicios sostenibles. La estructura de este módulo responde a las observaciones recibidas y se divide en tres capítulos principales, cada uno enfocado en aspectos cruciales del establecimiento y la administración de cooperativas verdes.


En el Capítulo 1: Reflexiones sobre la Creación de Cooperativas Verdes Productoras de Bienes y/o Servicios, se exploran las características esenciales de un emprendedor verde y se abordan las etapas fundamentales para desarrollar una idea de negocio en una cooperativa verde. También proporciona directrices para elaborar un plan de negocios efectivo y presenta diversas opciones de financiamiento disponibles, incluyendo programas específicos en la Ciudad de México y el Estado de Chihuahua.

El Capítulo 2: Reflexiones sobre la Gestión de Cooperativas Verdes Productoras de Bienes y/o Servicios se centra en la administración eficaz de las cooperativas verdes. Aquí, se tratan temas como la gestión de conflictos mediante una comunicación efectiva, la importancia del liderazgo y la participación colectiva para el cambio y crecimiento, y cómo llevar a cabo una gestión ecoeficiente y limpia en la producción o prestación de servicios.

El Capítulo 3: Buenas Prácticas sobre Gestión de Cooperativas Verdes presenta ejemplos y recomendaciones prácticas basadas en experiencias exitosas para optimizar la eficiencia y sostenibilidad de las cooperativas verdes.

En conjunto, este módulo presenta reflexiones sobre la creación y gestión de cooperativas verdes, que son complementarias al contenido de sesiones y/o módulos específicos de las guías de Start.COOP, Think.COOP y Manage.COOP de la OIT. Se presentan orientaciones al respecto.





# ▶ Capítulo 1:

## Reflexiones sobre la creación de cooperativas verdes productoras de bienes y/o servicios

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una guía práctica y reflexiva para la creación de cooperativas verdes productoras de bienes y/o servicios, abordando aspectos fundamentales desde el perfil del emprendedor verde hasta la revisión de algunas opciones de financiamiento locales disponibles. Se ofrecerán herramientas y consejos para ayudar a los/as emprendedores/as a desarrollar ideas de negocio sostenibles que también promuevan la inclusión, la igualdad de género y la no discriminación.

Primero se analizarán las características de un emprendedor verde, destacando los valores y habilidades necesarias para liderar una cooperativa enfocada en la sostenibilidad ambiental. Se enfatizará la importancia de la visión a largo plazo, la capacidad de innovar en prácticas sostenibles, y el compromiso con la comunidad y el medio ambiente; se presentarán métodos para desarrollar una idea de negocio que impulse una cooperativa verde. Se ofrecerán estrategias para identificar oportunidades de mercado, evaluar la viabilidad de ideas de negocio y alinear estas ideas con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Después, se detallará cómo elaborar un plan de negocios para poner en marcha una cooperativa verde. Este plan incluirá la definición de objetivos, la planificación de recursos, estrategias de marketing, análisis financiero y mecanismos para medir y evaluar el impacto ambiental y social de la cooperativa.

En cuanto al financiamiento, se explorarán las opciones disponibles para fomentar y desarrollar una cooperativa. Se proporcionará información específica sobre programas de financiamiento en México, como el Programa de "Financiamiento para Sociedades Cooperativas" en la Ciudad de México, que ofrece apoyo financiero a cooperativas emergentes. También se destacará el Programa de "Apoyo económico en especie para Sociedades Cooperativas / Grupos Productivos" en el Estado de Chihuahua, que proporciona recursos materiales y apoyo logístico a las cooperativas.

Este capítulo pretende ser una guía integral para aquellos interesados en crear cooperativas verdes, combinando principios de sostenibilidad ambiental con prácticas inclusivas y equitativas y ofreciendo recursos concretos para llevar estas iniciativas a buen término.

### 1.1. Características de un emprendedor verde

Un emprendedor verde, como cualquier otro tipo de emprendedor, posee ciertas características que lo llevarán al éxito. Estas son determinantes tanto a nivel individual como colectivo cuando se trata de una cooperativa.

La guía de Start.COOP brinda herramientas para conocer las características emprendedoras de los pares interesados en crear una cooperativa. Al seguir el proceso, se identificará a las personas adecuadas para iniciar una organización de este tipo. Esta información está disponible en los siguientes módulos y sesiones de esta guía:



## Módulos y sesiones de las guías de OIT para apoyar el proceso de identificación de los miembros potenciales de tu cooperativa

<p><b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b></p>	<p><b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b></p>
<p>No aplica.</p>	<p><b>Módulo 1. Identificando a los miembros principales y la idea de negocio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 1: Encontrando a las personas adecuadas con quienes iniciar la cooperativa.</li> </ul> <p><b>Módulo 2. Investigando la viabilidad de la idea de negocio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 1: Buscando a los miembros potenciales.</li> </ul>

En el caso de un emprendedor verde se recomienda que tengas las siguientes características<sup>13</sup>:



## Características de un emprendedor verde

### ¿Cómo evalúo mis características para identificarme como un emprendedor verde?:

Criterios de evaluación	Descripción
<p>a. Soy analítico.</p>	<p>Soy un emprendedor que analiza las posibilidades de éxito y fracaso y planifica en consecuencia.</p>
<p>b. Soy innovador.</p>	<p>Soy un emprendedor que ve más allá de lo tradicional y propone soluciones nuevas o alternativas, que respondan a los problemas medioambientales.</p>

<sup>13</sup> Majurin, E. "Green Business Booklet". OIT, el 12 de mayo de 2017. <https://www.ilo.org/publications/green-business-booklet>



## Características de un emprendedor verde

¿Cómo evalúo mis características para identificarme como un emprendedor verde?:

Criterios de evaluación	Descripción
c. Soy ético.	<p>Soy un emprendedor que se centra en generar impactos positivos en las personas, el planeta, y la economía. Cada uno de estos temas se puede ampliar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Personas.</b> Mi negocio tiene un impacto social: Beneficia fundamentalmente a trabajadores, familias, comunidades, clientes y/o proveedores, quienes se ven influenciados o afectados por las acciones de mi negocio.</li><li>• <b>Planeta.</b> Mi negocio implementa procesos que favorecen el cuidado y respeto del medioambiente.</li><li>• <b>Economía.</b> Mi negocio genera prosperidad. Por prosperidad se entiende que mi negocio crea riqueza y empleo, genera innovación, y paga impuestos.</li></ul>

**Evalúa tus características como emprendedor verde con base en los tres criterios. Identifica los criterios que mejor describen tu perfil. Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



### ¡Felicidades!

Acabas de explorar las características que necesitas para identificarte como un emprendedor verde.


En la siguiente sección aprende cómo evaluar si tu idea de negocio es verde.

## 1.2. Tu idea de negocio para impulsar tu cooperativa verde

La identificación de una idea de negocio, que se encuentra alineada con los principios cooperativistas, es el comienzo para definir tu cooperativa verde.

Las guías de Start.COOP brindan herramientas para seguir paso a paso el proceso de creación de una idea de negocio para una cooperativa. Al seguir el proceso se analizará el mercado en el que se busca operar con tu idea, se identificarán las actividades y recursos que necesitas para producir un bien o servicio, se calcularán los costos, se evaluarán los precios de lo que vas a ofrecer y se analizará si tu idea es viable desde un punto de vista comercial.

Esta información la puedes encontrar en los siguientes módulos y sesiones de esta guía:

 <b>Módulos y sesiones de las guías de OIT para apoyar el proceso de creación de una idea de negocio para una cooperativa</b>	
<b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b>	<b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b>
No aplica.	<p><b>Módulo 1. Identificando a los miembros principales y la idea de negocio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 2: Definiendo la idea de negocio.</li> </ul> <p><b>Módulo 2. Investigando la viabilidad de la idea de negocio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 2: Realizando un análisis de mercado.</li> <li>• Sesión 3: Evaluando la viabilidad técnica de la idea de negocio.</li> <li>• Sesión 4: Evaluando la viabilidad financiera.</li> <li>• Sesión 5: ¿Debería proceder con este negocio?</li> <li>• Sesión 6: Preparando su plan de acción.</li> </ul>

En el caso de una idea de negocio para impulsar la cooperativa verde se recomienda adicionalmente considerar lo siguiente<sup>14</sup>:

1. Si la idea de negocio se centra en la producción de un bien o en la entrega de un servicio verde.
2. Si la idea de negocio se trata de un producto o servicio innovador.

Veamos la siguiente herramienta para poder evaluar tu idea de negocio e impulsar la cooperativa verde con base en los dos elementos descritos:

<sup>14</sup> Contenido adaptado de: OIT. "Emprendiendo mi negocio verde". OIT, 9 de septiembre de 2022. <https://www.ilo.org/es/publications/emprendiendo-mi-negocio-verde-0> y OIT. "Enverdecido mi negocio". OIT, 9 de septiembre de 2022. <https://www.ilo.org/es/publications/enverdecido-mi-negocio>



## Características de un producto o servicio verde

### Descripción general:

Se trata de un producto o servicio amigable con el medio ambiente o un producto o servicio común, que puede ser entregado de forma amigable con el medio ambiente.

### ¿Cómo evalúo mi idea de negocio para impulsar mi cooperativa verde con base en este componente?

Criterios de evaluación	Descripción y consideraciones del criterio
a. Se adopta el enfoque de ciclo de vida del producto o servicio.	Mi idea de negocio promueve el diseño de productos o servicios que minimizan su impacto ecológico a lo largo de su ciclo de vida. El ciclo de vida comprende diversos momentos desde la extracción de recursos, la fabricación, el uso del bien y su procesamiento como desecho.
b. Se concibe para tener una mayor vida útil.	Mi idea de negocio promueve el diseño de productos o servicios que puedan funcionar correctamente y por más tiempo. En consecuencia, se disminuye la probabilidad de que sean reemplazados, se incurra en mayores costos, se extraigan recursos para su fabricación nuevamente y se generen desechos por su descarte.
c. Se concibe para no emplear sustancias o materiales peligrosos.	Mi idea de negocio promueve la fabricación de productos o la prestación de servicios que no emplean sustancias o materiales peligrosos para el medio ambiente.
d. Se basa en la promoción del reciclaje.	Mi idea de negocio promueve la fabricación de productos o la prestación de servicios que emplean materiales reciclados y/o que puedan ser reciclados.
e. Se concibe para hacer un uso eficiente y sostenible de los recursos productivos.	Mi idea de negocio promueve la fabricación de productos o la prestación de servicios: <ul style="list-style-type: none"><li>• Que reducen el uso y/o hacen uso de forma sostenible del agua, energía y otras materias primas.</li><li>• Emplean tecnologías más limpias.</li></ul>



## Características de un producto o servicio verde

<p>f. Se trata de un producto o servicio que hará parte de una cadena de valor de forma social y ambientalmente responsable.</p>	<p>Mi idea de negocio promueve la fabricación de productos o la prestación de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que se ofrecen a precios razonables y responden a las necesidades de los clientes.</li><li>• Se abastecen a través de cadenas de valor responsables (compras sostenibles<sup>15</sup>).</li></ul>
<p>g. Se concibe para impactar de forma positiva al medio ambiente.</p>	<p>Mi idea de negocio promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La preservación de la flora o la fauna nativa.</li><li>• La conservación de las fuentes de agua locales y otros recursos naturales.</li><li>• La preservación de los conocimientos de los pueblos indígenas y usos relacionados con la naturaleza.</li><li>• La reducción de la contaminación del aire, suelo y agua.</li><li>• El uso de fuentes de energía renovables para la fabricación de productos o la prestación de servicios como energía solar fotovoltaica, eólica, entre otros.</li></ul>

**Evalúa tu idea negocio con base en los 7 criterios. Identifica los criterios que mejor describen tu propuesta. Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



<sup>15</sup>Una compra sostenible se enfoca en aspectos que van más allá del precio y la calidad con el fin de maximizar los beneficios económicos de la cooperativa; bajo este enfoque se da prioridad de forma simultánea a aspectos ambientales, económicos y sociales. Un ejemplo de ello es la compra de insumos que emplearon en su producción materias primas extraídas de forma responsable, que promueven el dinamismo de la economía local, y que en su producción no emplearon trabajo infantil y/o forzoso.

Algunos beneficios de una compra sostenible son ahorro de costos, crecimiento de los ingresos y cumplimiento con la legislación local y nacional.



## Características de un producto o servicio innovador

### Descripción general:

Se refiere a productos o servicios que emplean métodos alternativos o nuevos para mejorar su producción o entrega o incrementar su valor (uso de nuevas tecnologías, nuevos enfoques para el uso de recursos, entre otros).

### ¿Cómo evaluó mi idea de negocio para impulsar mi cooperativa verde con base en este componente?

Crterios de evaluación	Descripción y consideraciones del criterio
a. Se trata de una idea de negocio que se centra en la reparación.	Mi idea de negocio promueve pequeñas mejoras en un producto, un servicio, una tecnología o un proceso existente. Por ejemplo, se reduce el consumo de agua y/o electricidad.
b. Se trata de una idea de negocio que se centra en la redefinición.	Mi idea de negocio promueve mejoras importantes para generar alternativas a procesos existentes. Por ejemplo, se deja de emplear energía de fuentes no renovables y se cambia a una renovable como la energía solar fotovoltaica.
c. Se trata de una idea de negocio que se centra en el rediseño.	Mi idea de negocio promueve mejoras significativas para diseñar un producto o servicio nuevo que optimicen su funcionalidad mientras se reduce su impacto ambiental. Por ejemplo, se utilizan equipos de refrigeración y frío que no producen hielo y ahorran energía.
d. Se trata de una idea de negocio que se centra en la reformulación.	Mi idea de negocio promueve mejoras sistémicas y radicales en los procesos de producción de un producto o la prestación de un servicio. Por ejemplo, se adoptan procesos para aplicar fertilizantes de forma sostenible, realizar un mejor manejo de los suelos y hacer un uso óptimo del agua con el fin de paliar los efectos del cambio climático.

**Evalúa tu idea negocio con base en los 4 criterios. Identifica el criterio que mejor describe tu propuesta. Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



### ¡Felicidades!

Acabas de definir si tu idea de negocio es verde.

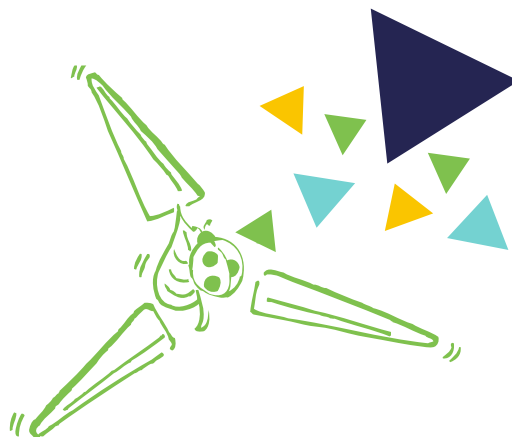
En la siguiente sección aprende cómo evaluar si tu plan de negocios contiene elementos clave para poner en marcha tu idea de negocio verde.

## 1.3. Tu plan de negocios para poner en marcha tu cooperativa verde

Como hemos visto, una cooperativa que se basa en una idea de negocio verde produce un bien o entrega un servicio innovador, siendo amigable con el medioambiente. Esta idea de negocio también tiene la capacidad para promover la igualdad de género y no discriminación.

Para poner en marcha una idea de negocio verde se necesita desarrollar un plan de negocio. La guía de Start.COOP te brinda herramientas para seguir paso a paso. Al seguir el proceso, se comprenderá la estructura de un plan de negocios, se sintetizará un perfil de negocio, se elaborarán plan de mercadeo, operaciones, gestión y financiero; y se preparará el resumen ejecutivo de todo el plan de negocios.

Esta información está disponible en los siguientes módulos y sesiones:





## Módulos y sesiones de las guías de OIT para apoyar el proceso de creación de una idea de negocio para una cooperativa

<p><b>Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b></p>	<p><b>Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa.</b></p>
<p>No aplica.</p>	<p><b>Módulo 3. Preparando el plan de negocios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocios?</li> <li>• Sesión 2: Perfil de negocio.</li> <li>• Sesión 3: Plan de mercadeo.</li> <li>• Sesión 4: Plan de operaciones.</li> <li>• Sesión 5: Plan de gestión.</li> <li>• Sesión 6: Plan financiero.</li> <li>• Sesión 7: Resumen ejecutivo.</li> </ul>

Veamos la siguiente herramienta para evaluar un plan de negocio como impulsor de una cooperativa verde<sup>16</sup>:



## Criterios para preparar un plan de negocios que ponga en marcha tu cooperativa verde

<p><b>¿Qué criterios debo tener en cuenta para preparar un plan de negocios que permita poner en marcha mi cooperativa verde?</b></p>	
<p><b>Criterios de evaluación</b></p>	<p><b>Descripción y consideraciones del criterio</b></p>
<p>a. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en su resumen ejecutivo..</p>	<p>El resumen ejecutivo de mi plan de negocios describe los impactos positivos esperados de mi cooperativa verde. Dichos impactos pueden describirse bajo los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía.</li> <li>• Agua.</li> <li>• Residuos.</li> <li>• Aire.</li> <li>• Suelo.</li> <li>• Otros.</li> </ul>

<sup>16</sup> Contenido adaptado de Majurin, E. "Green Business Booklet". OIT, 12 de mayo de 2017. <https://www.ilo.org/publications/green-business-booklet> y OIT. "Emprendiendo mi negocio verde". OIT, 9 de septiembre de 2022. <https://www.ilo.org/es/publications/emprendiendo-mi-negocio-verde-0>



## Criterios para preparar un plan de negocios que ponga en marcha tu cooperativa verde

<p>b. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en la sección destinada a describir el perfil de negocios.</p>	<p>El perfil de negocios de mi plan de negocios incluye una síntesis de las características únicas que distinguen a mi producto o servicio como verde.</p>
<p>c. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en la sección destinada a describir el plan de mercadeo.</p>	<p>El plan de mercadeo de mi plan de negocios incluye la dimensión medioambiental. Para este fin se pueden considerar los siguientes elementos:</p> <p><b>Producto o servicio.</b> Al describir el detalle de las características del producto o servicio de la cooperativa, se puede mencionar brevemente si este:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ha adoptado el enfoque de ciclo de vida.</li><li>• Se concibe para tener una mayor vida útil.</li><li>• Se concibe para que haga parte de una cadena de valor de forma social y ambientalmente responsable.</li><li>• Se concibe para impactar de forma positiva al medio ambiente.</li><li>• Es innovador.</li></ul> <p>Esta descripción permite diferenciarse del resto. La información proviene del análisis que se realizó para evaluar si tu idea de negocio es verde.</p> <p><b>Precio.</b> Los costos del producto o servicio verde a ofrecer pueden ser más bajos o altos que el de sus pares disponibles en el mercado que no contemplan aspectos medioambientales. Un menor costo puede darse por ejemplo debido a ganancias en eficiencia, mientras que un costo mayor podría deberse, entre otros, a mayores costos tecnológicos. En ambos casos es importante explicar a los consumidores los beneficios y el valor agregado del producto o servicio verde. Esto permitirá justificar el precio de venta.</p>



## Criterios para preparar un plan de negocios que ponga en marcha tu cooperativa verde

c. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en la sección destinada a describir el plan de mercadeo.

**Promoción.** La forma de transmitir los mensajes destinados a los consumidores para promocionar el producto o servicio verde debe considerar estrategias amigables con el medio ambiente. Por ejemplo, se puede utilizar medios digitales como redes sociales y menos papel para realizar publicidad.

Los mensajes destinados a los consumidores para promocionar el producto o servicio verde también deben posicionar el tipo de organización productiva que se encuentra por detrás. En este caso, las cooperativas se basan en el trabajo colaborativo de las personas y de propiedad colectiva de los bienes. Esto puede ser de interés y atractivo para los consumidores.

**Evidencia física.** La apariencia del producto o servicio y la marca son clave para asegurar ventas, crear un sentido de pertenencia y apropiación por parte de los socios cooperativistas, y crear oportunidades para innovar y/o generar nuevas líneas de negocio basadas en la confianza ganada en los consumidores. Todo esto puede contribuir a generar una buena reputación, imagen que proyecta la cooperativa y el conjunto de percepciones que tienen los actores con los que interactúa la organización. La reputación tiene un alto valor para una cooperativa verde debido a que puede impulsar la continuidad y crecimiento del negocio.

Un negocio es verde porque sus operaciones son amigables con el medio ambiente tanto de forma interna como externa. Por ello, una cooperativa debe evitar emplear logos vinculados a prácticas de protección medioambiental o pretender que vende productos u ofrece servicios que supuestamente tienen conciencia social cuando sus procesos y las prácticas internas no son amigables con el medio ambiente.



## Criterios para preparar un plan de negocios que ponga en marcha tu cooperativa verde

<p>d. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en la sección destinada a describir el plan de operaciones.</p>	<p>El plan de operaciones de mi plan de negocios incluye la dimensión medioambiental. Para este fin se pueden considerar los siguientes elementos:</p> <p><b>Lugar.</b> La cercanía geográfica de la cooperativa a los sitios donde se extrae materia prima o donde se ofrece el producto o se ejecuta el servicio puede ser una ventaja comparativa. Por un lado, esto ayuda a reducir costos y por el otro, genera cercanía y empatía con consumidores interesados en productos o servicios que demuestran tener una estrecha relación con el medioambiente.</p> <p><b>Equipos.</b> La maquinaria y herramientas que emplea la cooperativa y los procesos que se siguen para producir un producto o prestar un servicio son amigables con el medio ambiente.</p> <p><b>Procesos.</b> Al describir el detalle de las actividades clave involucradas en la fabricación del producto o el servicio a prestar, se puede mencionar brevemente se han concebido acciones para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No emplear sustancias o materiales peligrosos.</li><li>• Emplear materiales reciclados y/o que puedan ser reciclados.</li><li>• Hacer un uso eficiente y sostenible de los recursos productivos.</li></ul>
<p>e. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en la sección destinada a describir el plan de gestión.</p>	<p>El plan de gestión del plan de negocios incluye la dimensión medioambiental. Para este fin se pueden considerar los siguientes elementos:</p> <p><b>Personas.</b> Al completar el organigrama de la cooperativa verde, se describen funciones específicas de los puestos, que visibilizan los procesos verdes de la organización. Dichas funciones deben estar alineadas con las calificaciones solicitadas para cubrir el cargo. Todo esto permite asignar responsabilidades a las personas más idóneas.</p>



### Criterios para preparar un plan de negocios que ponga en marcha tu cooperativa verde

f. Se trata de un plan de negocios que incluye la dimensión medioambiental. Esto es visible en la sección destinada a describir el plan financiero.

El plan financiero del plan de negocios debe visibilizar los gastos necesarios para que la cooperativa verde pueda operar y generar el valor agregado que la distingue. Entre estos costos se encuentran los asociados a equipos y/o herramientas.

**Evalúa tu plan de negocio con base en los 6 criterios. Identifica los criterios que mejor describen tu propuesta. Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



#### ¡Felicidades!



Acabas de definir si tu plan de negocios incluye elementos clave para poner en marcha tu idea de negocio verde.

En la siguiente sección identifica algunas fuentes para financiar ideas de negocios para tu cooperativa.

## 1.4. Financiamiento para fomentar y desarrollar una cooperativa


Después de haber evaluado si la idea de negocio es verde, si puede contribuir en la promoción de la igualdad de género y no discriminación y si el plan de negocios para poner en marcha dicha idea incluye la dimensión medioambiental; ahora es turno de explorar posibles alternativas de financiamiento para cooperativas.

En esta sección se presentan dos posibles opciones a nivel subnacional. Revisa la información descrita y explora más detalles en los sitios web que se comparten con el fin de profundizar en las reglas y procedimientos para aplicar.

### 1.4.1. Ciudad de México: Programa de “Financiamiento para Sociedades Cooperativas”

El Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC) es un fideicomiso público creado por el Gobierno de la Ciudad de México. Su objetivo es impulsar el emprendimiento, fomento y desarrollo de cooperativas localizadas en la capital a través de programas financieros y no financieros.

Actualmente cuenta con un programa titulado “Financiamiento para Sociedades Cooperativas”. Sus características son:

 Programa de “Financiamiento para Sociedades Cooperativas”	
Características	Descripción
Objetivo	Financiar proyectos de inversión y expansión de las sociedades cooperativas constituidas legalmente y en operación.
Ubicación	Ciudad de México.
Beneficiarios	Sociedades cooperativas de producción de bienes y/o servicio.
Monto mínimo	\$25 000 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.).
Monto máximo	\$300 000 (Trescientos mil pesos 00/100 M.N.).
Sitio web	<a href="#">Enlace</a>
Vigencia del programa	Sin información.



## 1.4.2. Estado de Chihuahua: Programa de "Apoyo Económico en Especie para Sociedades Cooperativas / Grupos Productivos"

El Gobierno del Estado de Chihuahua cuenta actualmente con el programa titulado "Apoyo Económico en Especie para Sociedades Cooperativas / Grupos Productivos". Cuenta con las siguientes características:


 Programa de "Financiamiento para Sociedades Cooperativas"	
Características	Descripción
Objetivo	Apoyo económico en especie para mejorar la competitividad de los organismos del sector social de la economía del Estado.
Ubicación	Estado de Chihuahua.
Beneficiarios	Sociedades cooperativas instaladas en el estado de Chihuahua de cualquier giro económico que estén constituidas legalmente.
Tipo de apoyo económico en especie	Maquinaria, equipo e insumos.
Tiempo hábil promedio de resolución	Un mes.
Sitio web	<a href="#">Enlace</a>
Vigencia del programa	01/enero/2024 al 31/diciembre/2024.

### ¡Felicidades!



Acabas de identificar algunas alternativas de financiamiento para cooperativas a nivel subnacional. Esperamos que los recursos compartidos te faciliten la creación de una cooperativa verde productora de bienes y/o servicios.

En el siguiente capítulo reflexiona sobre la gestión de cooperativas verdes a través de un conjunto de herramientas.



# ▶ Capítulo 2:

## Reflexiones sobre la gestión de cooperativas verdes productoras de bienes y/o servicios

Este capítulo tiene como objetivo ofrecer una guía sobre la gestión eficaz y eficiente de cooperativas verdes, abordando temas esenciales como resolución de conflictos, gestión del cambio y el crecimiento y adopción de prácticas ecoeficientes y limpias. Estas reflexiones y recomendaciones están diseñadas para fortalecer la capacidad de liderazgo, mejorar la cohesión interna y asegurar que las operaciones de la cooperativa sean sostenibles y responsables.

En primer lugar se analizará cómo gestionar los conflictos a través de una comunicación efectiva, pues la comunicación abierta y honesta es fundamental para resolver disputas y mantener la armonía dentro de la cooperativa. Se discutirán estrategias para fomentar un ambiente de comunicación constructiva, incluyendo la escucha activa, la empatía y la búsqueda de soluciones colaborativas. También se destacará la importancia de establecer canales de comunicación claros y accesibles para todos los miembros de la cooperativa.

A continuación, se explorará la gestión del cambio y el crecimiento, subrayando la importancia del liderazgo y la participación colectiva. Las cooperativas verdes, como cualquier organización, enfrentan desafíos al adaptarse a nuevas circunstancias y oportunidades. Un liderazgo efectivo debe ser inclusivo, inspirador y capaz de movilizar a todos los miembros hacia objetivos comunes. Se ofrecerán recomendaciones sobre cómo fomentar la participación activa y el compromiso de los miembros, asegurando que todos se sientan valorados y escuchados en el proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, se abordará la gestión ecoeficiente y limpia de la producción y/o prestación de servicios. Las cooperativas verdes deben ser modelos de sostenibilidad, implementando prácticas que minimicen el impacto ambiental y maximicen la eficiencia de los recursos. Se discutirán enfoques para la gestión de residuos, el uso eficiente de la energía y el agua y la adopción de tecnologías limpias. Además, se proporcionarán ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito que demuestran cómo las cooperativas pueden operar de manera sostenible y rentable.


Este capítulo busca proporcionar herramientas prácticas y reflexiones profundas que ayuden a las cooperativas verdes a gestionar sus operaciones de manera efectiva, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo, adaptativo y sostenible.

### 2.1. Gestiona los conflictos a través de una comunicación efectiva

En un lugar de trabajo interactúan personas y es probable que se generen conflictos de diversa envergadura. Una cooperativa no es ajena a este escenario, especialmente porque se trata de un tipo de organización donde puede existir una gran riqueza de experiencias,

conocimientos e ideas; y con ello diferencias en opiniones. Sin embargo, es posible encontrar soluciones mientras las personas trabajen juntas, se comprometan con este objetivo y las líneas de comunicación se mantengan abiertas entre las partes interesadas.


La guía de Manage.COOP brinda herramientas en este sentido. Esta información se puede encontrar en los siguientes módulos de esta guía:


Gestión de conflictos y comunicación efectiva

**Manage.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.**

Módulos sobre comunicación eficaz y abierta, gestión de conflictos de Manage.COOP que pueden ser complementados a partir del contenido de la presente guía.

A continuación, exploremos detalles sobre algunas de las razones que generan conflictos en una cooperativa<sup>17</sup>:

 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Posibles razones que generan conflictos en una cooperativa</span>	
Razón	Descripción
Recursos disponibles - personas	Si se requiere que una persona atienda más de una tarea en simultáneo e incluso en espacios diferentes, existe la posibilidad de que se generen conflictos al tratar de priorizar una actividad sobre otra.
Recursos disponibles - dinero	Si la cooperativa no dispone de fondos para cubrir los costos de un grupo de proyectos que los socios esperaban comenzar, existe la posibilidad de que se generen desacuerdos sobre qué iniciativas priorizar. La falta de fondos suficientes puede deberse, entre otros, a incrementos en los costos de la materia prima, equipos u otros insumos.
Diferencias en personalidades y formas de trabajo	Si entre los socios se cuenta con miembros con comportamientos hostiles, agresivos, insensibles, negativos y similares, puede que ello dificulte trabajar con estas personas.

<sup>17</sup>Contenido adaptado de: Whittle, K. "From conflict to co-operation Booklet 1: Conflict – where it comes from and how to deal with it". Co-operative UK, 2019. <https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-12/c2c-booklet1-final.pdf>



## Posibles razones que generan conflictos en una cooperativa

Razón	Descripción
Comunicación deficiente	Si los socios de la cooperativa no disponen de información sobre lo que ocurre o si se generan rumores, es posible que esto derive en interpretaciones erróneas sobre la realidad y se generen incomodidades.
Reuniones ineficaces y métodos de toma de decisiones inadecuados	Si se organiza una reunión sin una estructura clara, pausas, formatos de participación y presentación, y sin disponer de un método para la toma de decisiones, pueden surgir conflictos.
Diferencias en competencias, conocimientos y experiencia laboral	Si un socio siente que sus competencias, conocimientos y/o experiencia laboral no son reconocidas o valoradas, puede generar resentimiento y con ello conflictos.
Diferencias culturales	Si se realizan tareas en el lugar de trabajo desconociendo y/u obviando las diferencias religiosas, culturales (que comprenden comportamientos, prácticas, creencias y expresiones) y de uso de lenguaje se pueden generar malentendidos.
Desigualdad de género y discriminación	Si en el lugar de trabajo se reproducen estereotipos de género o comportamientos sexistas y racistas se puede generar malestar y con ello se pueden derivar en situaciones de conflicto.
Funciones y responsabilidades poco claras	Si existe falta de claridad entre el papel de la y el de los socios de la cooperativa, u otros roles específicos, pueden surgir conflictos.
Falta de políticas y procedimientos escritos	Si un socio no tiene claro qué medidas debe tomar en determinadas circunstancias debido a la falta de políticas y procedimientos escritos o si estas no han sido revisadas y/o actualizadas a medida que la cooperativa ha crecido, es posible que las opiniones tengan mayor peso que la objetividad para resolver situaciones y en consecuencia se pueden generar conflictos.



## Posibles razones que generan conflictos en una cooperativa

Razón	Descripción
Relaciones de poder - ellos y nosotros	Si la cooperativa empieza a crecer y no se formalizan los mecanismos para compartir información con los nuevos integrantes, surgirán problemas debido a que las brechas de información pueden generar dinámicas de rechazo entre los socios antiguos y nuevos.
Ignorancia, inseguridad y miedo	Si las personas no son bienvenidas de forma adecuada a la organización, si no entienden lo que se espera de ellos o si se encuentran en una situación en la que se sienten expuestos o vulnerables, pueden actuar desde la ignorancia, la inseguridad o el miedo y por ello se puede generar un conflicto.

Ahora veamos las siguientes herramientas para gestionar los conflictos en una cooperativa verde. Las herramientas se basan en el uso de una comunicación efectiva. Se pueden utilizar más de una a la vez con el fin de incrementar las posibilidades de éxito<sup>18</sup>.



## Herramientas para gestionar conflictos en tu cooperativa verde

Razón	Descripción
Capacidad para escuchar	Dedícale tiempo a la persona para que hable y puedas escucharla activamente. Esto contribuirá a disminuir la tensión y como resultado propiciarás un ambiente adecuado para negociar e identificar una solución. Recuerda que una cooperativa está compuesta por mujeres, personas de grupos subrepresentados y hombres con realidades muy diversas, y problemas de diversos tipos.

<sup>18</sup>Contenido adaptado de Whittle, K. "From conflict to co-operation Booklet 1: Conflict – where it comes from and how to deal with it". Co-operative UK, 2019. <https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-12/c2c-booklet1-final.pdf>



## Herramientas para gestionar conflictos en tu cooperativa verde

Razón	Descripción
Asertividad <sup>19</sup>	<p>Identifica cual es el comportamiento y/o actitud que quieres que cambie una persona. No la ataques. Recuerda que uno tiene derecho a esperar que tus compañeros cumplan con las normas de la cooperativa, pero tu compañero también tiene derecho a ser tratado con respeto.</p> <p>Busca un momento en privado para conversar y comenzar a abordar la situación. No exponga a la persona.</p> <p>Aborda el problema tan pronto identifiques el impacto negativo que genera el comportamiento de tu compañero. No dejes que pase el tiempo y se acumule el resentimiento.</p> <p>Pregunta cuál es la perspectiva de la persona que está generando un impacto negativo e intenta que colabore contigo para cambiar la situación. Comenta hechos y no te bases en tus opiniones.</p>
Gestionar las tensiones en el lugar de trabajo	<p>Promueve una actitud constructiva y busca cambios que puedan satisfacer a todos, sin intentar aparentar ser el ganador.</p> <p>Sé específico, habla de acciones y no de opiniones, de hechos y no de acusaciones, de ejemplos y no de generalizaciones. Habla sobre cómo te sientes y sé claro sobre lo que quieres cambiar. Sé positivo. Respeta la diversidad en la organización.</p>
Reformular	<p>Brinda soporte a las personas para que puedan comunicarse en situaciones de tensión. Para este fin replantea lo que una persona dijo manteniendo la esencia. Esto puede ayudar a aclarar la situación entre las partes involucradas. Ten en mente que tal vez debas facilitar las condiciones para que las personas se expresen en su lengua nativa y con ello incrementes su seguridad en su discurso.</p>

<sup>19</sup> La asertividad es una habilidad social, que le permite a las personas comunicarse y defender sus derechos e ideas de forma adecuada mientras mantienen el respeto por los demás.



## Herramientas para gestionar conflictos en tu cooperativa verde

Razón	Descripción
Mediación	Recurre a un mediador que estará cargo del proceso para intentar resolver el problema, pero no es responsable del resultado. El acuerdo surge de las partes involucradas en el conflicto. El rol del mediador es ayudar para llegar a un acuerdo y cambiar un comportamiento. Su sensibilidad y conocimiento sobre la cultura y los territorios puede ser vital (incluyendo los recursos naturales que se disponen). Además, un mediador no juzga ni dice lo que se tiene que hacer.

**Analizar cuáles de las herramientas descritas para gestionar conflictos has empleado en alguna ocasión. ¿Cuál te parece más efectiva? ¿Alguna es nueva para ti? ¿Las combinarías? Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



### ¡Felicidades!



Acabas de identificar algunas razones por las que se pueden generar conflictos en tu cooperativa y herramientas para gestionar situaciones de este tipo.


En la siguiente sección identifica una herramienta para gestionar el crecimiento y el cambio de tu cooperativa.

## 2.2. Gestiona el cambio y crecimiento: la importancia del liderazgo y la participación colectiva


Una cooperativa puede experimentar tensiones a medida que crece desde ser un pequeño negocio hasta pasar a una fase más estable de desarrollo.

Durante este proceso la organización y sus miembros se adaptan e internalizan los cambios. Sin embargo, esta transición no es automática y puede que no se aprovechen las circunstancias al máximo si no se toman decisiones en el momento adecuado y se impulsan medidas. El liderazgo y la comunicación son claves para gestionar estos procesos.

La guía de Manage.COOP te brinda herramientas en este sentido. Esta información la puedes encontrar en los siguientes módulos de esta guía:

 <b>Liderazgo y crecimiento</b>
<b>Manage.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación.</b>
<p>Módulos sobre gobernanza y liderazgo, y crecimiento de empresas y mercados de Manage.COOP que pueden ser complementado a partir del contenido de la presente guía.</p>

A continuación, exploremos qué implicaciones tienen los procesos de cambio y crecimiento en una cooperativa<sup>20</sup>.

 <b>Implicaciones de los procesos de cambio y crecimiento en una cooperativa</b>	
<b>Cambio</b>	<b>Crecimiento</b>
<p>El cambio se produce constantemente, y en una cooperativa puede ir teniendo lugar en diferentes espacios, como los generados a través de los diálogos entre los miembros de la organización.</p> <p>El cambio puede producir rechazo en algunos socios de la cooperativa, a pesar de que genere beneficios al colectivo. Por ejemplo, una persona puede haberse especializado en una tarea y sentirse incómoda debido a que debe aprender nuevos métodos de trabajo como la introducción de nuevas tecnologías, equipos, procesos y/o estructuras organizacionales.</p>	<p>El crecimiento de la cooperativa puede implicar cambios en la forma tradicional de entendimiento entre los socios, que previamente podría haber consistido en un grupo más pequeño de personas que compartían visiones similares, mantenían una comunicación más informal e intercambiaban información de forma más casual. La admisión de nuevos socios y su integración bajo el antiguo modelo de comunicación informal y casual puede ser contraproducente, debido a que puede generar desconexión y malentendidos con las personas.</p>

<sup>20</sup> Contenido adaptado de: Whittle, K. "From conflict to co-operation Booklet 4: Organizational growth and development". Co-Operatives UK, 2019. <https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-12/c2c-booklet4-final.pdf>



## Implicaciones de los procesos de cambio y crecimiento en una cooperativa

Cambio	Crecimiento
<p>Fases de las personas para afrontar el cambio</p> <p>La forma en la que las personas afrontan el cambio en una organización puede sintetizarse en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Reacción.</b> Las personas pueden tener una reacción negativa o impresión frente a un cambio, por lo que necesitan tiempo e información para adaptarse. Con el fin de satisfacer esto último, se debe tener apertura para responder de forma detallada las preguntas que se puedan presentar.</li><li>• <b>Rechazo.</b> Las personas pueden resistir el cambio, por lo que resulta necesaria la comunicación, especialmente la capacidad para escuchar. Adicionalmente, es clave tomar medidas para resolver los problemas identificados. A esto se suma la necesidad de gestionar las tensiones, comunicándole a los socios que esta etapa es normal y es importante conversar para sobrellevarla.</li><li>• <b>Aceptación y compromiso con los cambios.</b> Las personas empiezan a probar y explorar las implicaciones de los cambios, por lo que llega el momento de implementar procesos de formación y tutoría. Esto puede derivar en la generación de un ambiente más optimista. Junto a esto, es clave promover la comunicación y celebrar los logros del colectivo. Este tipo de reconocimiento facilitará posibles procesos de cambio futuro debido a que las personas comprenderán mejor el formato de gestión de estos procesos. Finalmente, es importante tomar en cuenta que el ritmo de las personas no es homogéneo; y probablemente a algunas les tome más tiempo avanzar.</li></ul>	<p>El crecimiento requiere del establecimiento de canales de comunicación para todo el colectivo, como pueden ser planes de negocios y de acción, presupuestos y otros. A su vez, la información se debe compartir en reuniones regulares con fechas, horarios, agendas, lugares y reglas establecidas.</p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p>El crecimiento requiere de liderazgo, aunque este no debe interpretarse como el establecimiento de un orden en el que un grupo de personas o una persona concentra el poder absoluto. En una cooperativa el liderazgo es distribuido, democrático y responsable, es decir, todas las personas pueden ser líderes en diferentes procesos. Sin embargo, en materia de gestión de la cooperativa, el liderazgo está en manos del Consejo de Administración. En este se deposita la confianza de todos los socios, pero también son responsables de rendir cuentas ante todos.</p> <p>El crecimiento en una cooperativa requiere de líderes que puedan, entre otros, ser asertivos, saber cuándo seguir y cuando liderar, ser abiertos a puntos de vista diferentes y tener capacidad para escuchar y buscar consensos.</p> <p><b>Políticas y procedimientos</b></p> <p>El crecimiento de la cooperativa requiere de políticas y procedimientos escritos que dejen claro a todos los socios cómo la organización planea alcanzar sus objetivos.</p> <p>Una política se refiere a una declaración de alto nivel dentro de la cooperativa para alcanzar un objetivo, lo que incluye certificaciones internacionales. Los procedimientos, en cambio, establecen una serie de guías para poner en práctica dichas políticas.</p>



## Implicaciones de los procesos de cambio y crecimiento en una cooperativa

Cambio	Crecimiento
<p>El cambio no siempre podrá seguir etapas. En algunos casos será necesario iterar entre etapas hasta satisfacer al colectivo<sup>21</sup> y otras podrían verse retrasadas. Al final, lo importante es adaptar los planes de acuerdo con las necesidades, impulsar de forma colaborativa a los socios y atender las preocupaciones individuales.</p>	<p>A nivel de políticas, la cooperativa puede establecerlas en diversos temas tales como relaciones humanas (o recursos humanos), calidad, seguridad y salud en el trabajo, educación (o formación), medio ambiente, igualdad de género y no discriminación, entre otros. A esto se le suman también los respectivos procedimientos que permiten entender paso a paso los procedimientos y/o actividades a seguir. Esto permite guiar el trabajo de todos los socios con base en criterios formales y no percepciones u opiniones.</p> <p>Estos procedimientos incluso pueden incluir sanciones cuando una persona incurre en una falta que afecta a todo el colectivo en uno o más temas.</p> <p><b>Admisión e inducción</b></p> <p>El crecimiento de la cooperativa requiere de una política de igualdad de oportunidades y un procedimiento de admisión que permita evaluar de forma imparcial a las personas que desean incorporarse en la organización.</p> <p>Dicha información es vital porque permite contar con pautas sobre el tipo de características que el colectivo busca en nuevos miembros. Algunas de estas características podrían ser la comprensión del candidato sobre el mercado en el que opera la cooperativa, su entendimiento sobre los objetivos sociales que tiene la organización, su aceptación para hacer parte de un organización que se basa en la gestión democrática, sus competencias para cumplir roles específicos dentro de la fabricación de un producto y/o prestación de un servicio verde; y si tienen otro trabajo a medio tiempo o tiempo completo que puede encajar con las necesidades de la cooperativa.</p> <p>El crecimiento de la cooperativa requiere de una política de igualdad de oportunidades y un procedimiento de admisión que permita evaluar de forma imparcial a las personas que desean incorporarse en la organización.</p>

<sup>21</sup> La iteración se refiere a avanzar en las etapas y, en algunos casos, regresar a algunas para abordar temas nuevamente con base en un planteamiento diferente, refinar detalles o mejorarlos.




## Implicaciones de los procesos de cambio y crecimiento en una cooperativa

Cambio	Crecimiento
	<p>Dicha información es vital porque permite contar con pautas sobre el tipo de características que el colectivo busca en nuevos miembros. Algunas de estas características podrían ser la comprensión del candidato sobre el mercado en el que opera la cooperativa, su entendimiento sobre los objetivos sociales que tiene la organización, su aceptación para hacer parte de una organización que se basa en la gestión democrática, sus competencias para cumplir roles específicos dentro de la fabricación de un producto y/o prestación de un servicio verde; y si tienen otro trabajo a medio tiempo o tiempo completo que puede encajar con las necesidades de la cooperativa.</p> <p>El crecimiento de la cooperativa requiere de acompañar a los nuevos socios en procesos de inducción que pueden incluir una descripción de los antecedentes de la organización (cómo se creó), su misión y su funcionamiento (plan de negocios, políticas y procedimientos, estructura de la organización y otros).</p>



Ahora, veamos la siguiente herramienta para que puedas gestionar el cambio y el crecimiento en una cooperativa verde<sup>22</sup>:

 <b>Herramienta para gestionar el cambio y el crecimiento en tu cooperativa verde</b>	
Herramienta	Estrategia de implementación
Planeación estratégica participativa	<p>Es una forma de incentivar la colaboración de todos los socios en la planeación futura de la cooperativa. Con esto, se promueve el entendimiento y el acceso común a la información y se reducen los malentendidos y con ello los conflictos. En la práctica, se puede desarrollar implementando, junto a los compañeros de la cooperativa, la indagación apreciativa; un proceso de desarrollo organizacional orientado a descubrir qué es lo que funciona bien para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño.</p> <p>Se compone de 4 etapas, que requieren de liderazgo y el siguiente orden de implementación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Descubrir.</b> Enfóquense en descubrir y apreciar lo mejor de la cooperativa. Para ello hay que responder lo siguiente: ¿cuáles son sus fortalezas?, ¿qué es lo que más disfrutan de la organización?, ¿qué quieren realizar con mayor frecuencia? y ¿qué diferencia a la cooperativa para ser verde?</li> <li><b>2. Soñar.</b> Refiéranse a las fortalezas y la visión colectiva del futuro que identificaron previamente. Hay que pensar que son los arquitectos del futuro de la organización. Para ese fin, disponen de un terreno que en sus pilares contiene las cosas buenas de la cooperativa. Ahora, ¿cómo se imaginan la forma de la organización en tres años? ¿es posible fortalecer y/o mejorar aspectos medioambientales de la cooperativa?</li> <li><b>3. Diseñar.</b> Utilicen el sueño de organización que identificaron. Tal vez tengan más de un modelo deseado. Con esta información se puede construir un plan colectivo sobre los pasos que deben seguir para materializar la cooperativa que quieren. Es posible que tengan en mente mejores procesos para que sus productos y/o servicios sean aún más verdes.</li> <li><b>4. Destino.</b> Empiecen a implementar el plan colectivo que tienen para la cooperativa y designen responsabilidades y objetivos específicos. También organicen equipos de trabajo y seguimiento para este fin. De esta forma, lograrán impulsar el cambio de forma conjunta, convertirán este escenario en una oportunidad real y facilitarán con ello el crecimiento de la organización.</li> </ol>

<sup>22</sup> Contenido adaptado de: CO-OPERATIVES UK (2019). From conflict to co-operation. Booklet 4: Organisational growth and development. Disponible en: <https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-12/c2c-booklet4-final.pdf>

**Analiza las ventajas de implementar la planeación estratégica participativa a través de la indagación participativa. ¿Conocías este tipo de herramienta? ¿Cómo organizarías a los socios de tu cooperativa verde para implementarla? Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



### ¡Felicidades!



Acabas de identificar algunas implicaciones de los procesos de cambio y crecimiento en la cooperativa y una herramienta para gestionar estos procesos.

En la siguiente sección identifica una herramienta para gestionar de forma ecoeficiente y limpia la producción y/o prestación de servicios de tu cooperativa.

## 2.3. Gestiona de forma ecoeficiente y limpia la producción y/o prestación de servicios

Hasta ahora, hemos abordado la gestión de conflictos con base en una comunicación efectiva y la gestión del cambio y crecimiento a través del liderazgo y la participación colectiva. En esta sección revisaremos prácticas y una herramienta centrada en ayuda a gestionar de forma ecoeficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de la cooperativa verde.

Revisemos primero las prácticas que pueden servir de ejemplo para seguir en la cooperativa<sup>23</sup>:



### Prácticas para gestionar de forma ecoeficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

Tipo de práctica	Acciones de acompañamiento
<p><b>1. Buenas prácticas de mantenimiento:</b> Cambios en los procedimientos operativos y la gestión del lugar de trabajo para reducir el despilfarro de materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apagar los equipos que no estén en uso, mientras así lo permitan sus instrucciones.</li> <li>• Realizar tareas de mantenimiento y reparación de forma periódica.</li> </ul>

<sup>23</sup> Contenido adaptado de: OIT. "Green Business Guide". OIT, 2022. <https://www.giz.de/en/downloads/giz2022-en-green-business-guide.pdf>



## Prácticas para gestionar de forma ecoeficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

Tipo de práctica	Acciones de acompañamiento
<b>2. Cambio de insumos:</b> Uso de insumos alternativos para generar menos residuos o residuos menos problemáticos. A esto se suma el uso de materiales menos nocivos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emplear energías renovables.</li><li>• Emplear materias primas de fuentes sostenibles.</li><li>• Abastecer la producción y/o servicios de fuentes locales.</li></ul>
<b>3. Mejor control de procesos:</b> Mejora de procesos y equipos para maximizar la eficiencia y reducir al mínimo los desechos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar mantenimientos preventivos.</li><li>• Supervisar las prácticas y procesos operativos para que sigan estándares de calidad y/o de acuerdo con los procedimientos establecidos dentro de la cooperativa.</li></ul>
<b>4. Modificación de equipos:</b> Modificación y/o actualización de equipos o uso de nuevas tecnologías para evitar la generación de residuos y mejorar la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aislar correctamente tuberías, equipos y paredes, ventanas.</li><li>• Mejorar el control térmico, de presión, velocidad y mezcla de los procesos productivos.</li><li>• Combinar los pasos de los procesos de producción por motivos de simplificación e incremento de eficiencia cuando sea posible.</li></ul>
<b>5. Cambio tecnológico:</b> Sustitución de una tecnología por una más eficiente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emplear equipos de refrigeración y/o calefacción que son más eficientes en términos de uso de energía eléctrica.</li><li>• Sustituir procesos de químicos a mecánicos o sin disolventes.</li><li>• Emplear maquinaria y equipos eficientes y modernos.</li></ul>
<b>6. Reutilización <i>in situ</i>:</b> Uso de residuos de producción dentro de la misma empresa para un fin similar o alternativo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconvertir los residuos generados por la renovación de tierras agrícolas en productos nuevos; como puede ser la reutilización de los tallos de los cafetos para fabricar mobiliario y otros elementos decorativos.</li></ul>
<b>7. Producción de subproductos útiles:</b> Conversión de residuos en insumos para otras organizaciones (organizaciones de la ESS o micro, pequeñas, medianas y grandes empresas).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Separar los materiales reciclables para su reciclado en otras organizaciones y/o procesar los materiales reciclables bajo presentaciones atractivas para otras industrias; por ejemplo compactados, molidos, en bloques, planchas u otros.</li></ul>



## Prácticas para gestionar de forma ecoeficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

Tipo de práctica	Acciones de acompañamiento
<p><b>8. Modificación de la producción:</b> Rediseño de productos y/o servicios para reducir su impacto ambiental durante su producción, su vida útil y/o su desecho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar procesos productivos que hagan un uso mínimo de agua, energía y otros insumos productivos.</li> <li>• Diseñar un producto o servicio para que genere pocos residuos.</li> <li>• Diseñar un producto que pueda ser reciclado, renovado u otros.</li> <li>• Diseñar un producto que tenga una vida útil prolongada.</li> </ul>

Ahora, revisemos la herramienta que se puede aplicar en la cooperativa<sup>24</sup>:



## Herramienta para gestionar de forma eficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

**Objetivo:** Implementar una herramienta para reducir la contaminación generada por los procesos de producción y/o de prestación de servicios y reducir el consumo de insumos<sup>25</sup>.

Pasos de implementación	Descripción
1. Realizar una evaluación inicial.	La cooperativa se familiariza con los pasos y, como organización democrática, analiza y decide colectivamente si es de su interés aplicarlos.
2. Garantizar el compromiso del Consejo de Administración y los socios de la cooperativa.	La cooperativa se compromete con el proceso y dispone de personas y recursos financieros. Para este fin, se ha sometido a aprobación de los socios el uso de esta herramienta.

<sup>24</sup> Contenido adaptado de: OIT. "Green Business Guide". OIT, 2022. <https://www.giz.de/en/downloads/giz2022-en-green-business-guide.pdf>

<sup>25</sup> Complementariamente se pueden implementar otras herramientas, como la desarrollada bajo el Programa SCORE de la OIT (Promoviendo Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles). Se recomienda en especial explorar el Módulo 3 titulado "La Productividad Mediante una Producción más Limpia." Para más información revisar: OIT. "M3. La Productividad Mediante una Producción más Limpia". SCORE Perú, 2013. [https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m\\_de\\_formacion\\_3.pdf](https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m_de_formacion_3.pdf)

De acuerdo con el Módulo 3 del Programa SCORE, la Producción Más Limpia (PML) es una estrategia para reducir la contaminación del medio ambiente y el consumo de recursos. Su atención se centra en los procesos y en la reducción de las pérdidas, siguiendo el objetivo de reducir al mínimo los insumos (recursos como la mano de obra, los materiales, el capital y la energía), mientras que se maximiza la producción (el producto final que se vende y genera ingresos para la empresa). Se extiende mucho más allá de las soluciones técnicas, siendo una visión integradora de la cuestión que no aísla ni se concentra en un solo aspecto del problema. Hace hincapié en los esfuerzos para prevenir la generación de desechos y el uso innecesario de recursos, haciendo que los controles de la contaminación y el tratamiento al final del proceso pasen a ser un último recurso.

PML se puede dividir en tres partes principales: 1. Prevención y reducción al mínimo - Evitar la producción de residuos y asegurar el uso eficiente de los recursos, 2. La reutilización y el reciclaje - Recuperación de materiales y residuos para su uso productivo y 3. Energía limpia y eficiente - Maximizar la productividad de los insumos energéticos y reducir al mínimo la contaminación.



## Herramienta para gestionar de forma eficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

**Objetivo: Implementar una herramienta para reducir la contaminación generada por los procesos de producción y/o de prestación de servicios y reducir el consumo de insumos<sup>25</sup>.**

Pasos de implementación	Descripción
3. Crear un equipo a cargo del proceso de implementación de la herramienta.	<p>La cooperativa selecciona socios de diferentes comisiones, procesos productivos y cargos, que conformarán un equipo encargado de elaborar un plan de trabajo, su seguimiento y aplicación.</p> <p>La selección requerirá la identificación de un líder de equipo, que rendirá cuentas sobre el trabajo realizado a todos los socios. Para este fin, procurará presentar avances y resultados durante las reuniones de la cooperativa; lo que incluye medidas correctivas si se considera que el plan de trabajo necesita ajustes a medida que se va implementando.</p>
4. Iniciar el diagnóstico.	<p>El equipo a cargo de la herramienta inicia un diagnóstico que se basa en la revisión del proceso de producción de la cooperativa y recopila información sobre los insumos, los productos y los desechos. La información recopilada debe cubrir un periodo representativo del último año fiscal (un trimestre, un semestre o el año completo). A partir de esta información, se identifican las áreas prioritarias de mejora tales como insumos con costos altos o productos con impactos ambientales significativos.</p>
5. Finalizar el diagnóstico.	<p>El equipo a cargo de la herramienta finaliza el diagnóstico. Para este fin, cuantifica los flujos de insumos (materiales, energía y agua) y los flujos de salida (emisiones, residuos y otros). En esta etapa también se identifican las causas de contaminación e ineficiencias en los procesos.</p>
6. Identificar posibles soluciones.	<p>El equipo a cargo de la herramienta elabora una lista de posibles soluciones a los problemas identificados en el diagnóstico. Las soluciones se basan en las ocho prácticas listadas previamente.</p>



## Herramienta para gestionar de forma eficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

**Objetivo: Implementar una herramienta para reducir la contaminación generada por los procesos de producción y/o de prestación de servicios y reducir el consumo de insumos<sup>25</sup>.**

Pasos de implementación	Descripción
7. Realizar un análisis de viabilidad.	El equipo a cargo de la herramienta evalúa la viabilidad técnica y económica. Por ejemplo, estima los costos de las inversiones y los ahorros previstos tras las mejoras. De ser necesario, se recurre a expertos externos para contar con asesoría técnica especializada, que faciliten la preparación de las recomendaciones que se presentarán.
8. Elaborar un plan de acción.	El equipo a cargo de la herramienta elabora una propuesta de plan de acción que incluye las soluciones técnicas, los costos, las responsabilidades y un cronograma de trabajo. Este plan es presentado al Consejo de Administración y solicita ajustes en caso de ser necesario. Al contar con la versión final del documento, se somete a la revisión y aprobación de los socios.
9. Establecer un sistema de seguimiento del plan de acción.	La cooperativa selecciona quién o quiénes darán seguimiento a la implementación del plan de acción. Dicha/s persona/s presentará/n los avances y resultados de forma periódica y realizará/n coordinaciones con las diferentes áreas de la cooperativa. La presentación de avances tratará de contar con indicadores financieros y medioambientales.
10. Implementar el plan de acción.	De ser necesario, la cooperativa destinará recursos para formar a los socios que implementarán las soluciones. De esta forma, contarán con mejores conocimientos técnicos para avanzar con el plan de mejora y lograr mejores resultados.



## Herramienta para gestionar de forma eficiente y limpia los recursos para fabricar un producto o prestar un servicio de tu cooperativa verde

**Objetivo: Implementar una herramienta para reducir la contaminación generada por los procesos de producción y/o de prestación de servicios y reducir el consumo de insumos<sup>25</sup>.**

Pasos de implementación	Descripción
11. Realizar un seguimiento y una evaluación continuos.	Las personas encargadas de implementar el plan de acción medirán de forma continua con base en los indicadores que se establecieron.
12. Comprometerse a mejorar continuamente.	La cooperativa reflexionará sobre los resultados y se asegurará que los buenos resultados se mantengan en tiempo. Incluso, promoverá la implementación de soluciones más complejas que se identificaron en la fase de diagnóstico y que tal vez aún estén pendientes de aplicar.

**Analiza una posible ruta para reducir la contaminación generada por los procesos de producción y/o de prestación de servicios y reducir el consumo de insumos en tu cooperativa. ¿Conocías este tipo de herramienta? ¿Cómo organizarías a los socios de tu cooperativa verde para implementarla? Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



### ¡Felicidades!



Acabas de identificar una herramienta para gestionar de forma ecoeficiente y rentable los recursos productivos de la cooperativa.

Esperamos que los recursos compartidos te faciliten gestionar de forma más eficiente la cooperativa verde.

En el siguiente capítulo identifica buenas prácticas sobre gestión de cooperativas verdes.

# ▶ Capítulo 3:

## Buenas prácticas sobre gestión de cooperativas verdes



En el Capítulo 3 de este módulo se presenta una recopilación de buenas prácticas en la gestión de cooperativas verdes, destacando enfoques innovadores y efectivos que han demostrado ser exitosos en diversas cooperativas en América Latina y el Caribe (ALC). La información presentada ha sido elaborada específicamente para esta guía con el propósito de ofrecer a las personas usuarias una visión práctica y útil basada en experiencias exitosas en la gestión de cooperativas verdes.

El objetivo de esta sistematización es resaltar y compartir estrategias efectivas y lecciones aprendidas que pueden ser aplicadas y adaptadas a diferentes contextos. La elaboración de este capítulo responde a la necesidad de ofrecer un recurso práctico que apoye el desarrollo y fortalecimiento de cooperativas verdes.

El capítulo se organiza en torno a una metodología diseñada para esta guía, que ha permitido la recopilación y análisis de prácticas destacadas; que incluyen desde la promoción y educación ambiental hasta la transparencia financiera y la gestión de conflictos, proporcionando una guía integral para la creación y administración de cooperativas verdes.



### Buenas prácticas en la gestión de cooperativas verdes

#### Práctica 1: Alianzas estratégicas para el desarrollo de habilidades

Las cooperativas verdes CREANDO CONCIENCIA de Argentina y PLANETA VERDE de Colombia han fortalecido su impacto y alcance al colaborar con federaciones de cooperativas y redes internacionales de reciclaje. Esta interinstitucionalidad les ha permitido vincular diversos actores, ampliar el acceso a recursos, financiamiento y oportunidades de desarrollo.

Esta práctica ha generado un impacto significativo en el crecimiento y sostenibilidad de las cooperativas verdes al fortalecer sus capacidades para enfrentar desafíos comunes, promover buenas prácticas y abogar por políticas favorables a las cooperativas. Al trabajar en colaboración con otras organizaciones se han creado sinergias que han mejorado la eficiencia operativa, la innovación y la influencia en el ámbito nacional e internacional.



## Buenas prácticas en la gestión de cooperativas verdes

### Práctica 2: Promoción y educación ambiental

La cooperativa argentina CREANDO CONCIENCIA, dedicada al reciclaje, lleva a cabo un programa de capacitaciones en escuelas y recibe visitas de estudiantes en sus centros de reciclaje para ofrecer formación sobre prácticas ambientales sostenibles. Este enfoque educativo tiene como objetivo concienciar a la comunidad sobre la importancia del reciclaje y el impacto positivo que tiene en el medio ambiente.

La cooperativa también difunde información sobre los volúmenes de residuos manejados y destaca su impacto ambiental para resaltar la necesidad de su labor. Esta acción ayuda a la visibilidad del trabajo de la cooperativa y colabora en fortalecer el rol de las cooperativas verdes en la creación de una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

### Práctica 3: Cultura de planificación

La cooperativa COPIASURO, dedicada a la producción de miel en Guatemala, ha implementado una cultura de planificación participativa en su proceso administrativo. Anteriormente, la planificación se realizaba de manera informal y estaba principalmente en manos de los líderes de la cooperativa. Sin embargo, se reconoció la necesidad de formalizar este proceso y hacerlo accesible a todos los miembros.

Para esto, las decisiones de planificación son democráticas y se analizan, discuten y aceptan en la asamblea general; enfatizando la importancia de establecer metas realistas y alcanzables para evitar la creación de expectativas poco realistas. Esto ha llevado a una mayor eficiencia operativa y a una mejor alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos colectivos. Además, se ha creado una cultura de responsabilidad y transparencia que promueve el éxito colectivo.

### Práctica 4: Política ambiental y monitoreo de metas

COPIASURO, dedicada a la producción de miel en Guatemala, ha desarrollado e implementado la política ambiental de la cooperativa centrada en el comercio justo y el cuidado del medio ambiente; que se basa en el compromiso de la cooperativa con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

La acción se centra en establecer metas claras relacionadas con la reducción de impacto ambiental, monitoreando de manera regular para evaluar el cumplimiento y realizar ajustes según sea necesario para reducir su huella ecológica. El monitoreo regular ha proporcionado información valiosa para la toma de decisiones informadas y ha contribuido a la implementación de prácticas más sostenibles.



## Buenas prácticas en la gestión de cooperativas verdes

### Práctica 5: Acción para la transparencia financiera

ECOLETY, una cooperativa dedicada al reciclaje textil en Chile, reconoció la importancia de la transparencia financiera y la gestión adecuada de los recursos para garantizar el éxito y la sostenibilidad de su negocio.

Ante la necesidad de mejorar sus registros contables, la cooperativa se embarcó en un proceso de aprendizaje y capacitación para fortalecer su capacidad de administración financiera. Incluso, dio formación a una de sus miembros que se tituló como contadora y ejerce dentro de la cooperativa. La implementación de prácticas mejoradas permitió a la cooperativa mantener un seguimiento preciso de sus ingresos y gastos, facilitando la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

### Práctica 6: Formación y convenios universitarios

ECOLETY considera a la formación continua como un pilar fundamental para el desarrollo personal y profesional de sus integrantes dentro de la cooperativa. En este sentido, ha establecido una serie de convenios de colaboración con universidades chilenas para brindar oportunidades de capacitación y formación especializada a sus integrantes.

Esta iniciativa ha contribuido a fortalecer el capital humano de la cooperativa, empoderando a sus integrantes y preparándolos para enfrentar los desafíos del trabajo textil y la gestión cooperativa. Los convenios con universidades han ampliado el acceso a oportunidades educativas, permitiendo que los miembros adquieran nuevas habilidades y perspectivas que benefician tanto a la cooperativa como a sus comunidades.

### Práctica 7: Comité de Convivencia para la gestión de conflictos

La Cooperativa PLANETA VERDE, dedicada al reciclaje en Colombia, ha implementado una estrategia efectiva para la gestión de conflictos internos mediante la creación de un Comité de Convivencia, que tiene como objetivo mediar y resolver los conflictos entre las y los asociados; abordando principalmente problemas derivados de la participación en el trabajo asociado. Se realizan reuniones mensuales donde se discuten y se buscan soluciones para cualquier inconveniente que surja en la cooperativa.

Esta iniciativa ha permitido resolver conflictos de manera eficiente y oportuna, evitando que escalen y afecten el buen funcionamiento de la cooperativa. El Comité de Convivencia ha demostrado ser una herramienta valiosa para resolver diferencias y mejorar las relaciones interpersonales entre los asociados, contribuyendo al bienestar y al éxito colectivo de la cooperativa.

## ► Módulo 3:

# Igualdad de género y no discriminación en el cooperativismo verde

Este módulo está diseñado para abordar la integración de la igualdad de género y la no discriminación en el contexto del cooperativismo verde. A medida que las cooperativas verdes se expanden y se consolidan, es central garantizar que sus prácticas no solo sean sostenibles desde el punto de vista ambiental. Para este fin se presentan reflexiones y prácticas que buscan asegurar que las cooperativas verdes sean inclusivas y equitativas, proporcionando beneficios económicos y sociales a todos sus miembros y a la comunidad en general.

El Capítulo 1: Herramienta para Evaluar si tu Idea de Negocio Verde Promueve la Igualdad de Género y No Discriminación se ofrece un marco práctico para evaluar las iniciativas verdes bajo la óptica de género y no discriminación. Se proporcionan herramientas que permiten a los emprendedores y gestores de cooperativas revisar sus ideas de negocio para asegurar que promuevan prácticas justas e inclusivas desde su concepción.

En el Capítulo 2: El Enfoque de Género en la Gestión de una Cooperativa, se centra en cómo incorporar el enfoque de género en la gestión diaria de las cooperativas. Se analizan estrategias y prácticas que ayudan a fomentar un entorno equitativo, abordando la importancia de la representación y participación igualitaria en todos los niveles.

El Capítulo 3: Buenas Prácticas sobre Inclusión, Género y No Discriminación en la Gestión de Cooperativas Verdes presenta ejemplos y recomendaciones prácticas basadas en experiencias exitosas. Estas buenas prácticas ofrecen un repertorio de acciones y políticas que han demostrado ser efectivas para promover la igualdad y la inclusión en el ámbito cooperativo verde.

Este módulo ha sido especialmente desarrollado para esta guía con el objetivo de proporcionar a las personas usuarias herramientas y estrategias claras para asegurar que las cooperativas verdes no solo contribuyan a la sostenibilidad ambiental, sino que también promuevan un entorno de igualdad y no discriminación.




# ▶ Capítulo 1:

## Herramienta para evaluar si una Idea de Negocio Verde Promueve la Igualdad de Género y no Discriminación



Una idea de negocio verde puede contener los cimientos para promover la igualdad de oportunidades productivas entre hombres y mujeres, y evitar la discriminación en el lugar de trabajo. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario integrar propuestas concretas en tu idea de negocio desde un inicio.

Por ello, te invitamos a utilizar la siguiente herramienta, que se basa en los siete principios del cooperativismo<sup>26</sup>:

 <b>Características de una idea de negocio verde que promueve la igualdad de género y no discriminación</b>	
<b>Descripción general</b>	
<p>Se refiere a una idea de negocio que promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para que puedan acceder a un empleo digno y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. A eso se suman acciones destinadas a promover la igualdad de oportunidades para las personas independientemente de su raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social, afectación por VIH/SIDA, edad, discapacidad, responsabilidades familiares, orientación sexual, y la afiliación o las actividades sindicales.</p>	
<p><b>¿Cómo evalúo con perspectiva de género y con base en los principios cooperativistas mi idea de negocio para impulsar mi cooperativa verde?</b></p>	
<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Descripción y consideraciones del criterio</b>
<p>a. Se trata de una idea negocio verde para una cooperativa que promueve la membresía voluntaria y abierta con enfoque de género.</p>	<p>La idea de negocio promueve acciones para transformar prácticas que reproducen estereotipos de género<sup>27</sup>. Por ejemplo, se adaptan las condiciones físicas de las instalaciones y/o de las herramientas de trabajo de la cooperativa para favorecer condiciones de igualdad y equidad.</p>

<sup>26</sup> Contenido adaptado de: CECOOP. "Aula Virtual: Cursos". FECOOTRA, s.f. <https://www.fecootra.org.ar/aula/course/index.php?categoryid=2>

<sup>27</sup>Un estereotipo de género se refiere a una idea preconcebida sobre los atributos, las características o los papeles que deberían poseer o desempeñar las mujeres y los hombres. Un estereotipo de género puede limitar la capacidad de las mujeres y los hombres para desarrollar sus capacidades personales, seguir sus carreras profesionales y/o tomar decisiones sobre sus vidas.



## Características de una idea de negocio verde que promueve la igualdad de género y no discriminación

<p>b. Se trata de una idea de negocio verde para una cooperativa que promueve el control democrático de sus integrantes con enfoque de género.</p>	<p>La idea de negocio promueve acciones para que los socios puedan acceder a cargos de la organización y participen de modo responsable en la toma de decisiones. Por ejemplo, se promueve que las personas (con especial énfasis en mujeres y personas de grupos subrepresentados) puedan optar a ser elegidas para ocupar cargos jerárquicos de la cooperativa, en igualdad de derechos y oportunidades<sup>28</sup>.</p>
<p>c. Se trata de una idea de negocio verde para una cooperativa que promueve la participación económica de sus participantes con enfoque de género.</p>	<p>La idea de negocio promueve acciones para que los socios puedan participar en las actividades económicas de la organización con igualdad de oportunidades. Por ejemplo, se promueve la división de tareas sin distinción de género y se fomenta la reflexión sobre el uso del tiempo que contemple las tareas de cuidados de modo colectivo<sup>29</sup>.</p>
<p>d. Se trata de una idea de negocio verde para una cooperativa que promueve la autonomía e independencia con enfoque de género.</p>	<p>La idea de negocio promueve acciones para que los socios puedan ser económicamente independientes. Por ejemplo, se fomenta la creación de espacios genuinos de distribución del poder para todas las personas y libre de opresiones.</p>
<p>e. Se trata de una idea de negocio verde para una cooperativa que promueve la educación, formación e información con enfoque de género.</p>	<p>La idea de negocio promueve el acceso equitativo de los socios de todas las áreas y niveles de toma de decisión en los procesos de formación. Por ejemplo, se puede fomentar el debate entre socios, la elaboración de materiales y la generación de espacios que faciliten un entendimiento común sobre los retos que genera la desigualdad de género y la discriminación y las acciones que se pueden impulsar dentro de la cooperativa para combatir este fenómeno social.</p>

<sup>28</sup> Un grupo subrepresentado pueden tratarse de personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, intersexuales o queer (LGBTIQ+), personas con discapacidad, personas indígenas, jóvenes, adultos mayores, personas portadoras del VIH o afectadas por dicho virus, entre otros.

<sup>29</sup> El trabajo de cuidados usualmente recae en las mujeres mexicanas. Este tipo de trabajo contempla actividades como el cuidado de un familiar enfermo o un bebé (actividades de cuidado directo) o la limpieza y cocina (actividades de cuidado indirecto). A nivel de estadísticas oficiales, 3 de cada 4 personas cuidadoras en México son mujeres, 1 de cada 2 mujeres cuidadoras no participan en el mercado laboral y en contraparte, 9 de cada 10 hombres cuidadores participan en el mercado laboral. En una cooperativa es importante contemplar esta brecha de género debido a que actualmente limita las posibilidades de las mujeres para acceder a un empleo o permanecer en él. Para más información revisar: Gobierno de México (04 de marzo, 2024). Comisión Nacional de Salarios Mínimos. Prensa. Boletín No. 02/2024. El 563.% de mujeres cuidadoras participa en el mercado laboral, contra un 93.9% de los hombres cuidadores. Disponible en: <https://www.gob.mx/conasami/prensa/el-56-3-de-mujeres-cuidadoras-participa-en-el-mercado-laboral-contra-un-93-9-de-los-hombres-cuidadores?idiom=es>



### Características de una idea de negocio verde que promueve la igualdad de género y no discriminación

f. Se trata de una idea de negocio verde para una cooperativa que promueve la cooperación entre cooperativas con enfoque de género.

La idea de negocio promueve acciones de incidencia en un conjunto de cooperativas a nivel local para generar oportunidades que beneficien a todas las personas. Por ejemplo, se incide en las confederaciones de cooperativas para que se tomen decisiones que promuevan el bienestar de todas las personas, tales como la elaboración y presentación de propuestas de política pública en materia de igualdad de género y no discriminación. También se promueve la conformación de comités de género en confederaciones, con el fin de combatir las desigualdades de forma colectiva.

g. Se trata de una idea de negocio verde para una cooperativa que promueve el compromiso con la comunidad con enfoque de género.

La idea de negocio promueve el bienestar de las personas y el servicio a la comunidad. Por ejemplo, se promueve la participación de todos los socios y el fomento de prácticas que impacten positivamente en la comunidad. Dichas prácticas contemplan acciones en beneficio de mujeres, personas de grupos subrepresentados y hombres.

**Evalúa tu idea negocio con base en los 8 criterios. Identifica los criterios que mejor describen tu propuesta. Comenta tu respuesta.**

Respuesta:



### ¡Felicidades!



Acabas de definir si la idea de negocio verde promueve la igualdad de género y no discriminación.

En el siguiente capítulo identifica algunas ideas y acciones para integrar el enfoque de género en la gestión de tu cooperativa.

# ▶ Capítulo 2:


## El enfoque de género en la gestión de una cooperativa



Implementar un enfoque de género en las cooperativas requiere un compromiso continuo y un esfuerzo conjunto de todos sus miembros. Sin embargo, los beneficios de una mayor equidad y participación de las mujeres se reflejarán en una cooperativa más fuerte, justa y sostenible.

Se ha demostrado que incorporar un enfoque de género en las cooperativas fortalece la organización, al aprovechar al máximo las capacidades y perspectivas de todos sus miembros/as.

Aquí se presentan tres claves principales que ordenan algunas ideas y acciones para integrar este enfoque de manera efectiva<sup>30</sup>.

 <b>Claves, ideas de acción y tips que facilitan la incorporación del enfoque de género en una cooperativa</b>	
<b>Clave 1: Visibilizar el trabajo de las mujeres dentro de las cooperativas.</b>	
<b>Ideas de acción</b>	<b>Descripción</b>
1. Documentación del trabajo.	Crear registros detallados del trabajo que realizan las mujeres dentro de la cooperativa y reflexionar sobre qué lugar ocupan en la cadena de producción.
2. Registrar recorridos.	Hacer un registro de los recorridos de las mujeres dentro de las cooperativas para evidenciar si existe una curva de crecimiento en el rol que ocupan en relación con los puestos y tareas que realizaban donde comenzaron.
3. Difusión.	Utilizar medios como boletines, informes anuales y redes sociales para destacar las contribuciones de las mujeres en las cooperativas y el aporte diferencial que realizan para su crecimiento.
4. Historias de éxito.	Compartir historias inspiradoras de mujeres dentro de la cooperativa que han hecho contribuciones significativas. Esto no solo motiva a otras mujeres, sino que también sensibiliza a toda la comunidad cooperativa sobre la importancia de su trabajo.

<sup>30</sup> Contenido basado en información recopilada a través de entrevistas, que fueron realizadas a funcionarios públicos del INAES en junio de 2024.



## Claves, ideas de acción y tips que facilitan la incorporación del enfoque de género en una cooperativa

### Clave 2: Evaluar y ajustar el uso del tiempo y la carga de trabajo.

Ideas de acción	Descripción
1. Diagnóstico del uso del tiempo.	Realizar encuestas y estudios que permitan a las mujeres identificar cómo distribuyen su tiempo entre las tareas de la cooperativa, el hogar y otras responsabilidades; lo que ayuda a visibilizar la doble jornada que muchas mujeres enfrentan. Utilizar herramientas como la “calculadora de cuidados”.
2. Talleres de concientización sobre las tareas de cuidado.	<p>Organizar talleres para hombres y mujeres sobre la importancia de la equidad en la distribución del trabajo no remunerado; lo que puede incluir dinámicas que ilustren la carga invisible de las tareas domésticas y de cuidado.</p> <p>Reflexionar de manera amplia y colectiva sobre las tareas de cuidado en los hogares que son necesarias para que los/as miembros trabajen en la cooperativa. Revisar quienes tienen a su cargo esas tareas, incluyendo tareas de aseo, limpieza del hogar, cuidado de niños y adultos mayores, cuidado de personas con discapacidad, tareas de participación de los niños en escuelas, gestión de la vida social de la familia y tareas de cocina, entre otras.</p>
3. Políticas de conciliación.	Desarrollar políticas que faciliten la conciliación entre la vida laboral dentro de la cooperativa y la vida personal; lo que puede incluir horarios flexibles, licencias por cuidado de familiares y la promoción de la corresponsabilidad en el hogar.
4. Negociación y acuerdos.	<p>Fomentar la negociación dentro de la cooperativa y los acuerdos entre hombres y mujeres para una distribución equitativa de las tareas domésticas y de cuidado.</p> <p>Proveer herramientas y estrategias para que las mujeres puedan negociar de manera efectiva dentro de sus hogares y en la cooperativa.</p>



## Claves, ideas de acción y tips que facilitan la incorporación del enfoque de género en una cooperativa

### Clave 3: Asegurar la participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Ideas de acción	Descripción
1. Cuotas de género.	Implementar políticas de cuotas que aseguren un mínimo porcentaje de mujeres y las personas autoidentificadas como diversidades en comités y en la asamblea general.
2. Capacitación en liderazgo.	Ofrecer talleres y programas de formación en liderazgo específicamente diseñados para mujeres, fortaleciendo sus habilidades para participar activamente en la toma de decisiones. Fomentar ejercicios prácticos de participación y liderazgo para aumentar su confianza.
3. Comités especializados.	Fomentar la creación de comités especializados dentro de las cooperativas para el seguimiento continuo de necesidades emergentes. El Comité de Género en las cooperativas es visto como una buena práctica y reconocido por sus aportes al fortalecimiento del trabajo colectivo.
4. Mentoría y redes de apoyo.	Establecer programas de mentoría donde mujeres con experiencia en la cooperativa guíen a otras en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo y participación.
5. Acciones de participación.	Asegurar sistemas de participación y toma de la palabra que garanticen que una vez presentes las mujeres y diversidades en los espacios de toma de decisión puedan hacer valer su voz y dar su opinión libremente.
6. Espacios seguros.	Crear espacios donde las mujeres puedan expresar sus ideas y preocupaciones sin temor a represalias, fomentando una cultura de respeto y escucha activa.



## Claves, ideas de acción y tips que facilitan la incorporación del enfoque de género en una cooperativa

### Tips generales para la implementación del enfoque de género


Tips	Descripción
1. Educación continua.	Incluir temas de género en la formación continua de todos las y los miembros de la cooperativa, no solo en los programas específicos para mujeres.
2. Monitoreo y evaluación	Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el impacto de las acciones de género y ajustar las estrategias según sea necesario.
3. Inclusión de la comunidad.	Involucrar a toda la comunidad cooperativa en el proceso, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración
4. Alianzas estratégicas.	Establecer alianzas con organizaciones especializadas en género y cooperativismo para recibir asesoría y apoyo en la implementación de estas acciones.
5. Promoción de valores.	Fomentar valores de igualdad y respeto dentro de la cultura organizacional de la cooperativa.



### ¡Felicidades!

Acabas de identificar algunas ideas y acciones para integrar el enfoque de género para la gestión de una cooperativa.

En el siguiente capítulo se identifican buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación en la gestión de cooperativas verdes.



## ▶ Capítulo 3:

# Buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación en la gestión de cooperativas verdes

El Capítulo 3 se enfoca en destacar las mejores prácticas relacionadas con la inclusión, igualdad de género y no discriminación en el contexto de la gestión de cooperativas verdes; con el propósito de ofrecer ejemplos concretos y estrategias efectivas que promuevan un entorno de trabajo equitativo y respetuoso dentro de las cooperativas dedicadas a la sostenibilidad ambiental.

Para desarrollar este capítulo, se realizó una sistematización de prácticas exitosas implementadas en cooperativas verdes en América Latina y el Caribe. Esta información se recopiló a través de una combinación de revisión bibliográfica, entrevistas con líderes de cooperativas y análisis de casos destacados en diferentes países de la región. Este enfoque metodológico permitió identificar y documentar estrategias innovadoras que abordan cuestiones de género y no discriminación que han demostrado ser efectivas en mejorar la inclusión y el bienestar de todos los miembros de las cooperativas.

En el presente capítulo se presentan diversas prácticas que ilustran cómo las cooperativas pueden implementar políticas y acciones concretas para fomentar la igualdad de género y la inclusión en su gestión. Desde el diseño de herramientas adaptadas para mujeres hasta la creación de observatorios de género, estos ejemplos proporcionan un marco valioso para que las cooperativas verdes puedan mejorar sus propios enfoques y promover un ambiente de trabajo más justo e inclusivo.

La información y recomendaciones contenidas en este capítulo están destinadas a servir como guía práctica para las cooperativas verdes que buscan incorporar y fortalecer prácticas de inclusión y equidad de género en sus operaciones diarias, contribuyendo así a un desarrollo sostenible y equitativo en el sector cooperativo.



### Buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación

#### Práctica 1: Diseño y adaptación de herramientas de trabajo para mujeres

La Cooperativa ONERGIA, dedicada a las energías alternativas en México, identificó una barrera significativa para la participación de mujeres en su sector: las herramientas y equipos no estaban diseñados para adaptarse a ellas. En respuesta, ONERGIA organizó talleres específicos para el diseño y adaptación de herramientas, cascos, pinzas y ropa de trabajo para mujeres. Al cuestionar y rediseñar las herramientas y técnicas tradicionales, la cooperativa no solo mejoró la accesibilidad y comodidad para las mujeres, sino que también promovió una mayor participación femenina en el sector.



## Buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación

### Práctica 2: Implementación de medidas de seguridad para mujeres bicimensajeras

En la formación mexicana del modelo COOPCYCLE, cooperativa de bicimensajería, en respuesta a las preocupaciones de seguridad expresadas por las mujeres repartidoras, se implementaron medidas específicas para garantizar su protección y privacidad. Se instaló un botón de pánico en los dispositivos móviles de las repartidoras que les permite enviar una alerta inmediata en caso de emergencia. Además, se llevaron a cabo talleres para identificar otras necesidades de seguridad y se brindó capacitación sobre cómo ocultar el número de teléfono al realizar entregas. Esta práctica ha contribuido a crear un entorno laboral más seguro para las mujeres repartidoras en las cooperativas verdes<sup>31</sup>.

### Práctica 3: Trabajo en grupos para facilitar la crianza

La cooperativa ECOLETY, dedicada al reciclaje textil en Chile, ha implementado estrategias para fomentar la participación de las mujeres en el trabajo, reconociendo y abordando las responsabilidades de cuidado que enfrentan. Una de estas prácticas es el trabajo en grupos y por turnos, que permite a las mujeres colaborar y apoyarse mutuamente en la crianza de sus hijos mientras participan en las actividades laborales. Al ofrecer opciones flexibles de organización y cuidado se ha creado un entorno inclusivo que reconoce y valora las responsabilidades de cuidado de las mujeres y les permite contribuir activamente al desarrollo de la cooperativa. Esta práctica facilita la integración de las mujeres en el mercado laboral y promueve su empoderamiento económico.

### Práctica 4: Consejo de Mayores y Mayoras para la inclusión de personas adultas mayores

La Cooperativa VIDA CAFE, dedicada a la producción de café en una zona rural campesina de México, trabaja activamente para promover la inclusión de generaciones y valorar la experiencia de las personas mayores en la comunidad. Para esto, ha incluido dentro de sus comités la creación de un Consejo de Mayores y Mayoras dentro de la cooperativa, compuesto por personas fundadoras que ya no participan en los órganos de toma de decisiones pero son convocadas para brindar recomendaciones desde su amplia experiencia. Como resultado de esta buena práctica, VIDA CAFE ha creado un entorno inclusivo y promueve un sentido de pertenencia intergeneracional dentro de la cooperativa.

### Práctica 5: Traducciones en las asambleas para la inclusión de comunidades indígenas

La Cooperativa COPIASURO, dedicada a la producción de miel en Guatemala, ha implementado una estrategia efectiva para garantizar la inclusión y participación activa de los pueblos indígenas en sus actividades y procesos de toma de decisiones. Esta iniciativa se centra en facilitar la participación de diferentes etnias que son parte de la cooperativa (como los Man, Quiché y Ketchi) en la Asamblea General, asegurando que puedan expresarse en su idioma nativo con el apoyo de traducciones. Con esta buena práctica, la cooperativa ha creado un ambiente inclusivo donde se valora y respeta la diversidad cultural y étnica de las personas trabajadoras de la cooperativa y de la comunidad local.



## Buenas prácticas sobre inclusión, género y no discriminación

### Práctica 6: Observatorio de Género

La Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA) ha implementado una iniciativa innovadora para abordar la equidad de género dentro de las cooperativas mediante la creación de un "Observatorio de Género en Cooperativas". Esta acción se basa en una investigación participativa que recopila información relevante y válida sobre las experiencias, percepciones y necesidades de género dentro del contexto de la economía social y solidaria. A través de este observatorio, se identifican las problemáticas de género presentes en las cooperativas y se generan informes que proporcionan datos fundamentales para el diseño e implementación de acciones específicas de género dentro de las cooperativas.

## ▶ Algunas ideas clave de cierre de la guía

En esta sección final se presentan una serie de ideas clave que sintetizan los principios fundamentales abordados a lo largo de la guía y en las entrevistas realizadas para relevar casos prácticos. Estas ideas están diseñadas para ofrecer una reflexión integral sobre los aspectos cruciales del cooperativismo verde, la sostenibilidad y la inclusión social. Cada idea clave proporciona una perspectiva valiosa que invita a una consideración profunda sobre cómo las cooperativas pueden abordar y potenciar su impacto en la sociedad.

Estas reflexiones buscan resaltar la importancia de entender la sostenibilidad no solo desde un punto de vista técnico, sino también social y político. Asimismo, enfatizan la relevancia de la legitimidad jurídica de las cooperativas, el papel crucial de la participación femenina y la integración de la sabiduría tradicional en el desarrollo sostenible; destacando cómo los valores de solidaridad y equidad deben ser el núcleo de la cultura cooperativa y cómo la rentabilidad debe estar alineada con la responsabilidad social.

Al explorar estas ideas, se espera que los lectores puedan consolidar los aprendizajes obtenidos y considerar cómo aplicar estos principios para fortalecer el impacto de sus propias cooperativas. Este cierre proporciona una oportunidad para reflexionar sobre cómo las prácticas recomendadas pueden integrarse en el funcionamiento diario y en la visión a largo plazo de las cooperativas verdes, contribuyendo así a un desarrollo más justo y sostenible.





## Ideas Clave de cierre

### Idea Clave 1

La sustentabilidad es un proceso social, no sólo un proceso técnico.

Cualquier empresa puede ser técnicamente sustentable. Lo importante de la sustentabilidad es lo social y lo político, donde los aspectos técnicos quedan subsumidos.

Hay que pensar: ¿cómo producimos?, ¿por qué trabajamos en forma colectiva?, ¿vender para qué? Y ¿vender para quién?

### Idea Clave 2

Completar el trámite de registro de la cooperativa proporciona un resguardo de base jurídica que garantiza la legitimidad y permite acceder a apoyos y recursos adicionales. Una cooperativa legalmente establecida brinda la oportunidad de resolver problemas locales, generar ingresos económicos y fomentar la participación comunitaria.

### Idea Clave 3

Para el desarrollo y el bienestar de la sociedad es fundamental reconocer la participación plena de las mujeres en todos los ámbitos de la vida, incluido el económico. Ante los roles tradicionales asignados por la sociedad, se requiere forzar la desfeminización de las tareas de cuidado.

Al cuestionar las normas de género culturalmente arraigadas, es posible abrir espacio para una distribución equitativa de las tareas cuidado de familiares y del hogar.

### Idea Clave 4

Las cooperativas verdes representan una oportunidad única para dar valor a la sabiduría tradicional y preservar el patrimonio cultural.

Hay cooperativas verdes con conocimiento en medicina ancestral, herboristería y el trabajo de parteras y matronas. Estas prácticas ofrecen alternativas naturales y respetuosas con el medio ambiente como soluciones efectivas para los desafíos actuales.

### Idea Clave 5

La solidaridad, equidad, democracia y responsabilidad guían el comportamiento y las decisiones en todas las etapas del proceso cooperativo. Es fundamental reforzar estos valores constantemente e integrarlos en la cultura organizacional y en todas las actividades cotidianas de la cooperativa.

Al crear una cooperativa el verdadero desafío es crear cooperativistas.



## Ideas Clave de cierre

### Idea Clave 6

La rentabilidad y la responsabilidad social no son mutuamente excluyentes, sino que están intrínsecamente relacionadas.

Las cooperativas tienen la responsabilidad social de ser rentables; pues al serlo generan empleo, ofrecen salarios justos para las personas trabajadoras, invierten en el desarrollo de sus comunidades y contribuyen al crecimiento económico sostenible.

Equilibrando la rentabilidad y la responsabilidad social, las cooperativas pueden ser verdaderos motores de cambio en la sociedad.

### Idea clave 7

En las cooperativas, el espacio para la participación de las mujeres suele ser más amplio en comparación con otros entornos laborales. Sin embargo, esta mayor oportunidad no garantiza automáticamente su participación efectiva.

Asegurar la participación de las mujeres requiere acciones concretas. El enfoque de género debe incorporarse de forma transversal y permanente a todos los procesos de la cooperativa.

Es necesario trabajar activamente para crear oportunidades equitativas de inclusión y empoderamiento.

## Referencias

- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. “El 56.3% de mujeres cuidadoras participa en el mercado laboral, contra un 93.9% de los hombres cuidadores”. Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 4 de marzo de 2024. <http://www.gob.mx/conasami/prensa/el-56-3-de-mujeres-cuidadoras-participa-en-el-mercado-laboral-contra-un-93-9-de-los-hombres-cuidadores?idiom=es>
- FECOOP. “Aula Virtual: Cursos”. FECOOTRA, s.f. <https://www.fecootra.org.ar/aula/course/index.php?categoryid=2>
- Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México. “Financiamiento para Sociedades Cooperativas”. Gobierno de la Ciudad de México, s.f. <https://fondeso.cdmx.gob.mx/programas/programa/financiamiento-para-sociedades-cooperativas>
- INECC. “Concluye participación de México en la COP28”. INECC, 13 de diciembre de 2023. <https://cambioclimatico.gob.mx/concluye-participacion-de-mexico-en-la-cop28/>
- Instituto Nacional de la Economía Social. “Guías sobre modelos de negocio para cooperativas de energía sustentable”. Instituto Nacional de la Economía Social, 24 de mayo de 2022. <http://www.gob.mx/inaes/documentos/guias-sobre-modelos-de-negocio-para-cooperativas-de-energia-sustentable>
- Diario Oficial de la Federación. “LEY DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, REGLAMENTARIA DEL PÁRRAFO OCTAVO DEL ARTÍCULO 25 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, EN LO REFERENTE AL SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMÍA”. Cámara de Diputados, 23 de mayo de 2012. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/629846/LESS\\_12-04-19.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/629846/LESS_12-04-19.pdf)
- Diario Oficial de la Federación. “LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS”. Cámara de Diputados, 19 de enero de 2018. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf\\_mov/Ley\\_General\\_de\\_Sociedades\\_Cooperativas.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_General_de_Sociedades_Cooperativas.pdf)
- Secretaría de Economía. “Constituye una Sociedad Cooperativa · Secretaría de Economía”. E.Economía. Secretaría de Economía, s.f. <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-cooperativa/>
- Instituto Nacional de la Economía Social. “¿Qué hacemos?” Instituto Nacional de la Economía Social, s.f. <https://www.gob.mx/inaes/que-hacemos>
- Gobierno de Estado de Chihuahua. “Programa de Apoyo económico en especie para Sociedades Cooperativas / Grupos Productivos”. Gobierno de Estado de Chihuahua, s.f. <https://tramites.chihuahua.gob.mx/tramite.aspx?identificador=1767&tramite=Apoyos%20en%20Especie&dependencia=Secretar%C3%ADa%20de%20Innovaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo%20Econ%C3%B3mico>
- Majurin, E. “Green Business Booklet”. OIT, 12 de mayo de 2017. <https://www.ilo.org/publications/green-business-booklet>
- OIT. “Green Business Guide”. OIT, 2022. <https://www.giz.de/en/downloads/giz2022-en-green-business-guide.pdf>
- OIT. “M3. La productividad mediante una producción más limpia”. SCORE Perú, 2013. [https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m\\_de\\_formacion\\_3.pdf](https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m_de_formacion_3.pdf)

- OIT. “Resolución relativa a una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos”. OIT, 30 de junio de 2023. <https://www.ilo.org/es/resource/ilc/111/resolucion-relativa-una-transicion-justa-hacia-economias-y-sociedades>
- OIT. “Avanzar en la Agenda 2030 a través de la economía social y solidaria | International Labour Organization”. OIT, 26 de septiembre de 2022. <https://www.ilo.org/es/publications/avanzar-en-la-agenda-2030-traves-de-la-economia-social-y-solidaria>
- OIT. “Emprendiendo mi negocio verde”. OIT, 9 de septiembre de 2022. <https://www.ilo.org/es/publications/emprendiendo-mi-negocio-verde-0>
- OIT. “R193 - Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm. 193)”. OIT, 2002. [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193)
- OIT y CIF. “IMPULSANDO EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS VERDES”, 2022. [https://www.itcilo.org/sites/default/files/media/course-documents/A2714998\\_EMLD\\_Impulsando%20el%20crecimiento%20de%20empresas%20verdes\\_InfoNote.pdf](https://www.itcilo.org/sites/default/files/media/course-documents/A2714998_EMLD_Impulsando%20el%20crecimiento%20de%20empresas%20verdes_InfoNote.pdf)
- Whittle, K. “From conflict to co-operation Booklet 1: Conflict – where it comes from and how to deal with it”. Co-operative UK, 2019. <https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-12/c2c-booklet1-final.pdf>
- Whittle, K. “From conflict to co-operation Booklet 4: Organizational growth and development”. Co-Operatives UK, 2019. <https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-12/c2c-booklet4-final.pdf>



Organización  
Internacional  
del Trabajo

**Promover**  
Promoviendo empleos cada vez + verdes

