



33º Congreso
Internacional del CIRIEC
Valencia, 13 – 15 junio
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales
en la era post-Covid; desafíos para
la economía pública, social
y cooperativa

La gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las cooperativas del grupo Mondragon

Oier Imaz

Mondragon Unibertsitatea

Leire Uriarte

Mondragon Unibertsitatea

Iñigo Iñurrategi

Corporación Mondragon



Resumen

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definen una agenda para la sostenibilidad que concierne un alto nivel de consenso (UN 2015). En la literatura académica se destaca que la agenda 2030, en comparación con sus antecedentes (i.e. Objetivos del Milenio) es universal (norte/sur) e integral (económica, social y medioambiental) y subraya la necesidad de acciones concertadas entre gobiernos, instituciones, agencias internacionales, sociedad civil y empresas. El rol del sector privado en el desarrollo de la Agenda 2030 se especifica en dos direcciones (Cordova 2019). Por un lado, se subraya el valor de la contribución de las empresas en la definición, gobernanza e implementación de los ODS. Por otro lado, se señala la necesidad de integrar el desarrollo sostenible en el eje del debate sobre la innovación de los modelos de negocio de las empresas. Por último, la propia Comisión Europea, en su informe *Towards a Sustainable Europe by 2030* (2019), establece la importancia de la gobernanza en tanto que habilitador horizontal ('horizontal enabler') de la agenda 2030 y destaca el rol que en este sentido pueden jugar las empresas de la economía social (Imaz y Eizagirre 2020).

En esta comunicación presentamos los resultados de un proyecto de investigación desarrollado entre 2020 y 2022 sobre la implementación de la Agenda 2030 en las cooperativas del grupo MONDRAGON. La motivación principal es entender cómo se gobierna la implementación de la agenda para el desarrollo sostenible en aquellas cooperativas de la corporación que dan cuenta de un recorrido consistente en este apartado. Los resultados sugieren que: (i) la implementación de la agenda para la sostenibilidad responde a motivos (principalmente) instrumentales; (ii) la implicación de la gerencia y el acompañamiento de departamentos técnicos (i.e. innovación, gestión de sistemas, calidad) es esencial; sin embargo, (iii) la implicación de la vertiente ejecutiva no es suficiente dada la profundidad de las transformaciones que requiere; y (iv) es crucial el papel que juegan macro-estructuras corporativas para dotar a las cooperativas de instrumentos y contextos favorables a su desarrollo.

Palabras clave: objetivos de desarrollo sostenible, ODS, gobernanza, cooperativismo, Mondragon.

Keywords: sustainable development goals, SDG, governance, cooperativism, Mondragon.



1. Introducción¹.

Los retos sociales actuales son complejos, sistémicos y exponenciales. Los retos no son nuevos: la deuda ecológica, la biodiversidad, la pobreza y la exclusión social, la igualdad de género, la cohesión social... Todos ellos tienen en común que son retos complejos; muchas variables conforman la fotografía general de cada uno de estos retos. Estos retos, a su vez, tienen un carácter sistémico; la estrecha relación entre las variables que los caracterizan (economía, sociedad, medio ambiente) requiere prestar atención al impacto de la acción avanzada en una de ellas sobre otras. Finalmente, como ha demostrado claramente la crisis del Covid 19, estos retos crecen exponencialmente y son difíciles de ver; en otras palabras, se extienden con nosotros, pero más rápido que nosotros. Resumiendo, los grandes retos actuales son disruptivos.

El cambio profundo y transformador exige respuestas ante retos disruptivos. Han pasado tres décadas desde que el informe Brundtland (1987) reubicara el marco del debate sobre la sostenibilidad. Se puede mirar al futuro para enumerar los males que se avecinan, o abordar las posibilidades que genera combatirlos. Tal y como concretaba el informe: *«Ha llegado el momento de tomar decisiones para mantener los recursos necesarios para la supervivencia de nuestra generación, y de sus descendientes»*. Y proseguía: *«Y para ello ofrecemos una dirección que permita a los pueblos del mundo extender la cooperación entre ellos»*. Esta dirección ha marcado el desarrollo de, entre otras, la *Agenda 21* (1992), los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* (2000) y, más recientemente, los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (2015).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se concretan en el informe *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (UN, 2015). La Agenda 2030 se compone de 17 objetivos y 169 metas. En comparación con los antecedentes, en la literatura especializada se destacan tres rasgos diferenciadores (Griggs et al., 2013; Sachs, 2012). En primer lugar, la Agenda 2030 es universal. Es decir, no es una agenda de cooperación al desarrollo de norte a sur; sino que interpela a todos por igual. En segundo lugar, es una agenda integral. La agenda incluye las tres dimensiones de la sostenibilidad: economía, sociedad y medio ambiente. Y subraya la necesidad de interpretar conjuntamente las tres dimensiones, teniendo en cuenta la interrelación y las interacciones entre objetivos y metas. En tercer lugar, para avanzar la Agenda 2030 es necesaria la colaboración entre gobiernos, instituciones, agencias internacionales, sociedad civil auto-constituida y sector privado.

Es más, es en la literatura especializada donde destaca la llamada a la cooperación, en particular, su referencia al compromiso empresarial (Cordova y Celone, 2019). La aportación de las empresas se caracteriza en dos direcciones. En primer lugar, se destaca el papel que

¹ Esta investigación ha sido financiada por el Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa dentro del proyecto “Garapen jasangarrirako helburuen gobernanta kooperatibetan” (Partaidetza-ekosistemak 10/2020) desarrollado por el Instituto de Estudios Cooperativos LANKI de Mondragon Unibertsitatea.



las empresas, junto con el resto de agentes sociales, han jugado (y pueden jugar) en la definición, gobernanza e implementación de la Agenda 2030. En segundo lugar, se subraya la influencia de los ODS a la hora de pensar en el propio modelo de negocio de las empresas. Para la Comisión Europea, tal y como se señala, por ejemplo, en el informe *Towards a Sustainable Europe by 2030* (EC, 2019), la práctica corresponsable de las empresas y la innovación en los modelos de negocio son condiciones horizontales de capacitación para el desarrollo de los ODS. Es más, otra novedad destacable en el marco que nos ocupa es que, en relación con esto último, hace una referencia explícita a la contribución que puede hacer la economía colaborativa y los agentes de la economía social.

Por el contrario, es sabido que el papel de las empresas en el desarrollo de la agenda de desarrollo sostenible es problemático en los dos ejes anteriormente mencionados. Por un lado, la implicación de las empresas en la gobernanza de la agenda para el desarrollo sostenible genera suspicacias al integrar los intereses corporativos en la agenda para el desarrollo sostenible al mismo nivel que el resto de agentes sociales. Por otro lado, focalizar la innovación de los modelos de negocio en la agenda de desarrollo sostenible genera suspicacias en las empresas, ya que no está claro cómo equilibrar la competitividad económica y la sostenibilidad. Así, la influencia de los intereses corporativos en la gobernanza de la agenda para el desarrollo sostenible, por un lado, y las dificultades de las empresas para transformar sus modelos de negocio, alimentan las suspicacias de manera multidireccional (por ejemplo, la crítica del corporativismo en el caso de las instituciones, el *green-washing* en el caso de las empresas) y limitan las posibilidades de avance en la cooperación que sustentan los ODS.

Para salir de este círculo vicioso en el caso de las empresas destaca, más allá de la responsabilidad social corporativa, la necesidad de focalizar los modelos de negocio en el desarrollo sostenible. En el informe publicado en 2019, por ejemplo, la fundación *La Caixa* señalaba que, si nos fijamos en las empresas de ámbito estatal, las mejoras detectadas en la implementación de los ODS son insuficientes. Por ejemplo, aunque se ha incrementado el número de memorias no-financieras que se publican, les falta contenido y profundidad y demuestran que el compromiso sigue siendo marginal, en términos de economía circular, igualdad de género o desarrollo de políticas medioambientales. Tal y como señala el informe: «Muchas empresas tienden a analizar los ODS a los que contribuyen en positivo y a ignorar los ODS a los que afectan en negativo» (Castiñeira, Curtó, Gummá, Ortega, y Rovira, 2019, p 7). Sin embargo, comprometerse con objetivos superficiales a la actividad de la empresa no produce cambios profundos.

Por lo tanto, es necesario prestar atención a la estructura de negocio de las empresas. Y eso requiere, entre otras cosas, un cambio cultural y colectivo en la empresa, el liderazgo de los responsables, la colaboración con otros actores interesados, ofrecer mecanismos de amplia participación y traer la Agenda 2030 a los espacios donde se toman las decisiones estratégicas. Existen numerosas herramientas creadas expresamente para apoyar la implementación de los ODS en el ámbito empresarial. Pero para que sean útiles es necesario



interpretar las herramientas y conceptos a partir de las características de las empresas (es decir, sector, tamaño, modelo de gobernanza). En otras palabras, para situar el modelo de negocio en la dirección del desarrollo sostenible no basta con regular, es imprescindible pilotar esa transformación considerando las características propias de las empresas.

En esta comunicación presentamos los resultados de un proyecto de investigación en el que hemos analizado la gobernanza de la sostenibilidad en las cooperativas del grupo Mondragon en dos direcciones.

Por un lado, hemos desarrollado un primer diagnóstico sobre la implementación de los ODS en el seno de las cooperativas del grupo Mondragon a través del análisis de sus memorias no-financieras. La *Ley de Información No Financiera y Diversidad* (11/2018) aprobada el 28 de diciembre del 2018 establece una serie de criterios² por los que las empresas están obligadas a presentar un Estado de Información No Financiera. Las grandes cooperativas del grupo Mondragon han tenido, por tanto, la obligación, en el ejercicio 2019, de determinar su contribución a la agenda de desarrollo sostenible (ODS) a través de memorias no financieras. Es decir, podemos analizar la implementación de los ODS en las grandes cooperativas del grupo Mondragon a través del análisis de sus memorias no-financieras.

Por otro lado, a través de una serie de entrevistas en profundidad hemos analizado, en particular, la gobernanza de la agenda para la sostenibilidad en las cooperativas del grupo Mondragon. La dimensión de proceso juega un papel fundamental en la implementación de los ODS. La preocupación que subyace es que avanzar en la agenda de desarrollo sostenible requiere transformaciones en el modelo de negocio de las empresas. Y para ello, como hemos explicado recientemente (Imaz y Eizagirre, 2020), es imprescindible la renovación de los modelos de gobernanza empresarial en general y cooperativa en particular. Es por ello que hemos analizado los mecanismos de gobernanza utilizados por las cooperativas para incorporar los ODS a sus modelos de negocio.

2. Metodología.

2.1. Marco general

La aproximación metodológica general que hemos utilizado en este proyecto de investigación es la investigación-acción participativa (IAP) (Larrea, 2019). Este modelo está integrado por la investigación, la acción y la participación en el proceso de investigación, su punto de partida es el capital social (cognitivo, estructural y relacional) y se desarrolla en diferentes fases.

² La ley establece que sociedades de capital y sociedades que presenten cuentas consolidadas deben presentar un memoria si son de interés público o si tienen mas de 500 trabajadores en sus cuentas consolidadas tengan mas de 500 trabajadores



2.1.1. Investigación, acción y participación.

La investigación-acción participativa integra la investigación, la acción y la participación en el proceso de investigación. A través de la investigación incorporaremos el conocimiento académico al proceso y generaremos nuevo conocimiento. A través de la acción recogeremos la experiencia de las personas participantes a partir de iniciativas y prácticas orientadas a abordar los problemas objeto de estudio. A través de la participación, fomentaremos el diálogo entre investigadores y participantes para buscar soluciones a los problemas que se plantean.

Este proyecto es el resultado de la colaboración entre el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, los departamentos de Gestión Social y Sostenibilidad de la Corporación Mondragon y cooperativistas de las cooperativas del grupo Mondragon. Desde la perspectiva de la investigación acción participativa:

- El Instituto de Estudio Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea (Lanki) representa la parte académica y su función se ha centrado en la incorporación de conocimientos académico al desarrollo del proyecto.
- La Corporación Mondragon ha incorporado su experiencia, a partir de iniciativas como las jornadas de sostenibilidad³, en las que se han situado algunas de las actividades desarrolladas en este proyecto, o la *Guía para la buena gobernanza cooperativa* (Otalora 2019).
- Por último, la participación de un total de 47 cooperativistas de un total de 27 cooperativas diferentes entre los años 2018 y 2021 ha permitido fomentar el diálogo entre investigadores y participantes en la búsqueda conjunta de soluciones al reto que plantea la gobernanza de la sostenibilidad.

2.1.2. Capital social y fases

La investigación acción participativa establece el punto de partida en el concepto de 'capital social' (Nahapiet y Ghoshal, 1998) y sus tres dimensiones: cognitiva (construcción de una visión compartida del proceso), estructural (posición de los participantes, estatus y capacidad de decisión) y relacional (confianza). En nuestro caso, estas bases centran la lógica general del proceso de investigación. Sientan las bases para el desarrollo e implantación del nuevo modelo de gobernanza en términos de visión compartida (dimensión cognitiva), clarificación de roles y funciones (dimensión estructural) y procesos generadores de confianza y corresponsabilidad (dimensión relacional).

³ Las jornadas de sostenibilidad han sido organizadas por el departamento de gestión social de la corporación Mondragon. Se trata de una serie de workshops celebrados entre los años 2021 y 2022 en los que a través del acompañamiento de consultores y responsables de empresas con una experiencia constatada en el campo las cooperativas del grupo se formaban para implementar la agenda 2030 y las memorias no financieras.



Sobre estas bases, el modelo sugiere diferentes etapas: fundamentos (estructura, relaciones y visión), agenda común (qué [producto] y cómo [proceso]) y nuevo modelo de relación (participación) e innovación en la gobernanza. En nuestro caso, estas etapas se interpretan como una secuencia de trabajo, en el marco de un proyecto de investigación más amplio sobre la gobernanza cooperativa desarrollado entre los años 2018 y 2021:

- Entre 2018 y 2019 los/as cooperativistas identificaron los principales retos de las cooperativas: competitividad (financiación, dimensión, internacionalización, talento) y la sostenibilidad (igualdad de género, huella ecológica, valores). Destacaron su apuesta por la innovación en ambos casos, si bien señalaron que requerían de una definición propia de la innovación; una definición acorde a sus principios y valores.
- Entre 2019 y 2020, con el apoyo de un grupo amplio de expertos, identificamos las fortalezas y debilidades del modelo cooperativo para avanzar un modelo de innovación acorde con sus principios y valores. Su estructura socio-empresarial las sitúa en mejores condiciones para avanzar un modelo de innovación con base social y empresarial, pero la división de roles y funciones en su estructura inhibe su desarrollo.
- Entre 2020 y 2021, hemos analizado este dilema en el caso de la gobernanza de la sostenibilidad. El objetivo ha sido entender, a partir del reto de la gobernanza de la sostenibilidad, cuáles son las debilidades y fortalezas de las cooperativas del grupo Mondragon para avanzar en el proceso de implementación de la agenda para el desarrollo sostenible.

2.3. Participantes

En la fase final de este proyecto (2020-2021) han participado 21 personas de un total de 19 cooperativas del grupo Mondragon⁴. 10 cooperativistas participaron en las entrevistas en profundidad y 18 en una sesión de trabajo. En la siguiente tabla se especifican las cooperativas de las que forman parte los participantes, sus tamaños (en número de socios) y áreas dentro del grupo Mondragon.

Tabla 1. Lista de cooperativas que han participado en el proyecto.

COOP	AREA	Nº SOCIOS
Grupo Fagor	INDUSTRIAL	-
Eroski	DISTRIBUCION	8039
Fagor Ederlan	INDUSTRIAL	1908
Laboral Kutxa	FINANZAS	1873
Fagor Arrasate	INDUSTRIAL	648
Batz	INDUSTRIAL	609

⁴ Una cooperativa no forma parte del grupo Mondragon, pero participa de la estrategia de sostenibilidad de otras cooperativas del grupo.



Copreci	INDUSTRIAL	502
ULMA Construcción	INDUSTRIAL	495
Cikautxo	INDUSTRIAL	438
Danobat	INDUSTRIAL	378
Eika	INDUSTRIAL	356
Fagor Industrial	INDUSTRIAL	340
Arizmendi	CONOCIMIENTO	171
Fagor Electrónica	INDUSTRIAL	161
KREAN	INDUSTRIAL	151
LKS Next	INDUSTRIAL	149
EMUN	OTROS	81
Lagun aro servicios	FINANZAS	67
MU Enpresagintza	CONOCIMIENTO	67

Fuente: Otalora.

En lo que se refiere al perfil de las personas participantes el grupo esta compuesto por 11 mujeres y 10 hombres, 16 eran coordinadores o responsables de las diferentes áreas o departamentos implicados en la implementación de la agenda 2030 (principalmente sistemas de gestión y sostenibilidad) y 4 de los diferentes órganos de la gobernanza (consejo rector y consejo de dirección), entre ellos dos presidentes.

Tabla 2. Perfiles de los/as participantes por ámbito de responsabilidad



Fuente: Propia.



2.4. Proyecto

El proyecto ha constado de tres fases principales: el análisis de las memorias no-financieras, las entrevistas en profundidad y una sesión de trabajo con cooperativistas. En el proyecto han participado directamente dos investigadores del Instituto de Estudios Cooperativos (Lanki) y dos miembros de la Corporación Mondragon.

2.4.1. Identificación, recopilación y análisis de las memorias no-financieras:

Del conjunto de cooperativas que conforman el grupo Mondragon catalogamos un total de 20 que, en virtud de los criterios de la ley 11/2018, tenían la obligación de presentar una memoria no-financiera sobre el ejercicio de 2019. Recopilamos las memorias no financieras de 18 de ellas y las analizamos prestando especial atención a aquellos apartados relacionados con la gobernanza de la sostenibilidad.

En primer lugar, analizamos la batería de indicadores propuesta por la *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) en su informe *Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of Sustainable Development Goals* (UNCTAD, 2019). La particularidad de esta batería de indicadores es que se consideran útiles no solo para instituciones gubernamentales sino para otro tipo de entidades sociales también. Seleccionamos aquellos indicadores que de manera directa hacían referencia a la gobernanza.

En segundo lugar, profundizamos su definición sobre la base de la necesidad de adaptarlos a las particularidades de las empresas de la economía social desde una visión transformadora de la agenda para el desarrollo sostenible (Baue, 2019). En este sentido, nos apoyamos en el trabajo desarrollado desde 2018 por el *Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para Desarrollo Social* (UNRISD) para adaptar al ámbito de la empresa los indicadores base definidos por la UNCTAD, prestando atención a las particularidades de la economía social (Utting, 2018)⁵.

El resultado de la combinación de estas diferentes fuentes se resume en 16 indicadores que nos permiten hacer una primera aproximación al reporte sobre la gobernanza de las empresas de la economía social en las memorias no financieras desde la perspectiva de su contribución al desarrollo sostenible. Para ello, analizamos el relato sobre el funcionamiento de los órganos, su composición y limitaciones, los procedimientos de elección de cargos de responsabilidad, la transparencia y la participación, la ética y su referencia al desarrollo de sus compromisos con la sostenibilidad.

⁵ <https://www.unrisd.org/en/research/projects/sustainable-development-performance-indicators> (Última consulta el 2022/05/05).



Tabla 3. Indicadores sobre la gobernanza

ID	Dimensión	Definición	ODS
1	FUNCIONAMIENTO	Numero de reuniones anuales y ratio de asistencia de los órganos de gobierno	16.6
2	FUNCIONAMIENTO	Tendencia de los últimos cinco años en la asistencia a la asamblea general anual	16
3	COMPOSICION	Número de mujeres por total de miembros en los órganos de gobierno	5.5.2
4	COMPOSICION	Miembros de los órganos de gobierno por rango de edad	16.7.1
5	LIMITACIONES	Compensación total por miembros de los órganos de gobierno	16.6
6	LIMITACIONES	Limitaciones en los mandatos de los directores de los órganos de gobierno	16
7	ELECCION	Si la elección de presidentes, gestores y directores se ejecuta democráticamente	16
8	ELECCION	La cantidad de responsables son elegidos por sus compañeros/as	16
9	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACION	El uso de métricas basadas en el contexto para indicadores económicos, sociales y medioambientales	12.6.1
11	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACION	Transparencia en el uso de la información y el conocimiento	16
12	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACION	Participación de los actores interesados (<i>stakeholders</i>)	16
10	ETICA	Políticas, programas y prácticas para la influencia corporativa en las políticas públicas	16
13	ETICA	Computo de sanciones relativas a prácticas ilegales	16.5.2
14	ETICA	Computo de sanciones relativas a casos de corrupción	16.5.2
15	ETICA	Número total de horas de formación en anticorrupción para los empleados	16.5.2
16	CONTEXTO	Evolución de los últimos años de cualquiera de los indicadores	16.6

Fuente: Elaboración propia a partir de (Baue, 2019; UNCTAD, 2019; Utting, 2018)

2.4.2. Entrevistas en profundidad:

El análisis de las memorias no financieras nos permitió identificar aquellas cooperativas con un trabajo avanzado en la implementación de la agenda para la sostenibilidad y que, por lo tanto, podían informar sobre su desarrollo. Sin embargo, el foco se situaba en la gobernanza en tanto que unos de los objetivos de la Agenda 2030. Mientras que, tal y como hemos señalado en la introducción, la gobernanza más que un objetivo en sí mismo es un habilitador horizontal de la agenda en su conjunto. Acercarnos a la gobernanza de la sostenibilidad desde esta segunda perspectiva nos exige analizar el proceso de implementación de la agenda en



su conjunto en el caso de las cooperativas de Mondragon. Para ello recurrimos a las entrevistas en profundidad con los responsables de su implementación en aquellas cooperativas que a la luz de su memoria financiera podían aportar cierta experiencia.

Entre marzo y julio de 2021 se desarrollaron 10 entrevistas en profundidad con representantes de áreas y departamentos implicados en la gestión de la agenda para el desarrollo sostenible de 10 cooperativas del grupo. Las entrevistas fueron estructuradas y con una duración media de 45 minutos. Para desarrollar el cuestionario y orientar el posterior análisis nos basamos en la *Guía para la buena gobernanza cooperativa* (Otalora, 2019) desarrollada por el departamento de Gestión Social de la Corporación Mondragon.

La guía para la buena gobernanza se define como un mecanismo 'suave' que facilita, pero no obliga. Establece dos líneas principales: la definición y acuerdo sobre las funciones (marco normativo) y los roles ('modos de desarrollo') de los órganos de gobierno y, por otro lado, herramientas y mecanismos que faciliten procesos para desarrollar relaciones de confianza y corresponsabilidad. Para ello, la propuesta identifica cuatro ejes definidos como 'palancas' de la buena gobernanza: visión compartida, control y seguimiento, toma de decisiones y espacios comunes. En este proyecto la guía nos permite analizar como diferentes aspectos (o palancas) de la gobernanza cooperativa ayudan (o dificultan) el proceso de implementación de la agenda para la sostenibilidad en las cooperativas.

2.4.3. Workshop “Gobernando la sostenibilidad”:

El 27 de octubre de 2021 se realizó una sesión de trabajo para ofrecer un primer análisis de los resultados de las entrevistas y hacer un primer ejercicio de contraste partiendo de la experiencia de los participantes. En la sesión participaron dos expertos internacionales en la materia y 18 cooperativistas de 16 cooperativas diferentes.

3. Resultados

3.1. Análisis de las memorias no financieras

Las memorias financieras de las 18 cooperativas que hemos analizado difieren mucho entre sí. Su extensión oscila entre las 14 páginas y las 128 siendo la media 56 páginas. En la mayoría de ellas impera un todo narrativo sin embargo la mayoría especifican o cuantifican los datos que sustentan la narrativa. 11 establecen su trazabilidad a través de las equivalencias entre la información aportada y los criterios de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Sin embargo, solo 6 de ellas mencionan explícitamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible y solo tres establecen la trazabilidad entre los contenidos de la memoria no financiera y los ODS.

En relación con las cooperativas, las memorias financieras hacen referencia en promedio a algo menos de la mitad de los indicadores sobre gobernanza seleccionados (41%). En



términos generales, cuanto mayor la cooperativa mayor el detalle en el reporte. Tres de las cuatro cooperativas más grande en nuestra muestra incluyen 10 o más indicadores en sus memorias. Sin embargo, el tamaño no determina la calidad del reporte en la medida en que otras dos entre las 5 más grandes no hace referencia a la información contenida en ninguno de los indicadores. Y lo mismo sucede entre las más pequeñas, el nivel de detalle con el que reportan su gobernanza varía mucho de unas a otras.

En relación con los indicadores seleccionados las memorias no financieras de las cooperativas analizadas muestran que destacan los indicadores de las dimensiones sobre la transparencia y la participación (71%), la composición de los órganos (53%) y la ética (41%) frente a su funcionamiento (6%), evolución (19%) o los mecanismos de elección (25%) (ver tabla 4).

Tabla 4. Porcentaje de respuesta por indicadores y dimensiones en las memorias no financieras.

DIMENSION	%	INDICADOR	%
FUNCIONAMIENTO	6%	1.Numero de reuniones anuales y ratio de asistencia de los órganos de gobierno	13%
		2.Tendencia de los últimos cinco años en la asistencia a la asamblea general anual	0%
COMPOSICION	53%	3.Número de mujeres por total de miembros en los órganos de gobierno	75%
		4.Miembros de los órganos de gobierno por rango de edad	31%
LIMITACIONES	38%	5.Compensación total por miembros de los órganos de gobierno	63%
		6.Limitaciones en los mandatos de los directores de los órganos de gobierno	13%
ELECCION	25%	7.Si la elección de presidentes, gestores y directores se ejecuta democráticamente	38%
		8.La cantidad de responsables son elegidos por sus compañeros/as	13%
TRANSPARENCIA Y PARTICIPACION	71%	9.El uso de métricas basadas en el contexto para indicadores económicos, sociales y medioambientales	69%
		10.Transparencia en el uso de la información y el conocimiento	69%
		11.Participación de los actores interesados (<i>stakeholders</i>)	75%
ETICA	41%	12.Políticas, programas y prácticas para la influencia corporativa en las políticas públicas	63%
		13.Computo de sanciones relativas a prácticas ilegales	31%
		14.Computo de sanciones relativas a casos de corrupción	38%
		15.Número total de horas de formación en anticorrupción para los empleados	31%
CONTEXTO	19%	16.Evolución de los últimos años de cualquiera de los indicadores	19%

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de cada una de estas dimensiones, sin embargo, cabe hacer distinciones.

- En el caso del funcionamiento, la mayor parte de las memorias dan cuenta de la definición de sus órganos de la gobernanza (composición, funciones, periodicidad etc.)



pero no especifican el funcionamiento en la práctica de cada ejercicio, ni su evolución en el tiempo.

- Prácticamente todas las cooperativas especifican la composición de sus órganos de la gobernanza por género, sin embargo, la distinción por rangos de edad suele limitarse a la descripción de la plantilla en relación con otras variables como las categorías profesionales o las remuneraciones.
- En lo que se refiere a las limitaciones más de la mitad de las memorias concretan la remuneración de sus consejeros y la mayoría especifican las diferencias por categorías profesionales. Si bien, 8 cooperativas no aportan el dato argumentando, por ejemplo, que no resulta material para sus proyectos.
- En relación con los mecanismos de elección solo 6 memorias explicitan los mecanismos de elección para los diferentes órganos de la gobernanza y solo dos desarrollan los mecanismos de elección más allá de una mención genérica en relación con la estructura institucional de la cooperativa (consejo rector, consejo social, etc.).
- Al contrario, más de dos tercios de las memorias se esfuerzan en destacar el uso de métricas avanzadas sobre sostenibilidad, los mecanismos de transparencia y participación de los diferentes actores interesados, por ejemplo, a través de sus matrices de materialidad.
- La ética ocupa un lugar relevante. Sin embargo, en términos generales se reportan los compromisos y códigos de conducta o normativas internas de las organizaciones. Siendo un tercio aquellas que especifican, por ejemplo, los procesos y sanciones de las que han sido sujeto.
- Por último, pocas cooperativas prestan atención en sus memorias financieras a los ciclos temporales en el desarrollo de los indicadores.

3.2. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas fueron estructuradas en dos grandes bloques. Por un lado, queríamos saber cómo se concebía la agenda para sostenibilidad en las cooperativas del grupo Mondragon y, por otro lado, queríamos saber como se estaba implementando, es decir, quién, cuándo, cómo estaba llevando a la práctica esta agenda en las cooperativas.

3.2.1. Sostenibilidad

En relación con la Agenda 2030 tratamos de profundizar en el concepto de sostenibilidad con el que operan, como lo relacionan con su naturaleza cooperativa, que tipo de contribución han hecho en este ámbito los ODS, en particular, y cuáles eran las motivaciones y las innovaciones que la acompañan.

Sobre la idea de sostenibilidad los/as entrevistados/as destacaban que ha llegado “como un tsunami” cogiendo a las cooperativas desprevenidas. Es más, repiten de manera recurrente



la sensación de que las cooperativas no han interiorizado todavía las dimensiones del reto al que se enfrentan. En concreto, destacan que supone un cambio en la manera de concebir la sostenibilidad; de una visión de la sostenibilidad circunscrita al ámbito medioambiental a una visión integral de sus diferentes dimensiones (económica, social y medioambiental). Esta manera de acercarse a la sostenibilidad requiere, a su vez, ampliar el arco de impactos vinculados con su desarrollo (huella de los productos, riesgo, deuda, materialidad...) y permite, de esta manera, comprender su relación directa con el corazón del proyecto empresarial de las cooperativas.

Sin embargo, los/as entrevistados destacan dificultades para la visualizar de manera significativa la relación entre las diferentes dimensiones e indicadores de la sostenibilidad y reconocen cierta prudencia frente a lo que denominan puede ser “otra moda”.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible reconocen cierta desorientación inicial y cierto grado de desconocimiento; una dificultad para situar la agenda, su origen, legitimidad... Los vinculan con otras baterías de indicadores (GRI, ISO...). Reconocen que, en comparación con estas baterías de indicadores, los ODS les han permitido ordenar de una manera más coherente actuaciones que desarrollan en ámbitos muy diferentes. En otras palabras, les ha permitido unificar líneas de actuación dentro de la cooperativa y valoran de manera positiva el hecho de que esa orientación sea compartida más allá de sus cooperativas por otros actores sociales (instituciones, agentes sociales y otras empresas) y que sea de carácter global. Sin embargo, destacan que mientras GRI o ISO les mostraban el modelo de gestión en relación con los diferentes aspectos de la sostenibilidad, los ODS solo informan en torno a los objetivos. Esto tiene un potencial reflexivo importante; les permite mirarse en el espejo de la sostenibilidad. Pero la falta de orientación clara con respecto a su gestión dificulta su implementación.

En el caso de las cooperativas, los/as entrevistados/as señalan que el tema está “muy verde todavía” si bien consideran que el problema no les es específico, en comparación con otro tipo de empresas más convencionales. Consideran, en términos generales, que las cooperativas estaban mejor situadas para desarrollar la agenda 2030. Se refieren a la dimensión colectiva de sus proyectos socio-empresariales, el sentido de legado y compromiso con la comunidad y el entorno. Pero también subrayan que esa distancia se ha reducido en los últimos años. Consideran que ha habido cierta “autocomplacencia”. En breve, entienden que no han sabido utilizar la oportunidad para poner en valor sus fortalezas y avanzar en sus debilidades.

Por último, valoran positivamente la contribución de los ODS al desarrollo de la conciencia medioambiental en las cooperativas y la visibilidad que, por ejemplo, las memorias no-financieras dan a los esfuerzos que algunas cooperativas están haciendo en este campo. Sin embargo, reconocen que “estos temas son de oferta, no de demanda.” La principal motivación para avanzar en esta línea tiene que ver con los cambios legislativos y las exigencias de las entidades reguladoras y, en otra medida, los/as clientes. Se mencionan otras razones como



el salario emocional, la captación de talento o la reflexión estratégica sobre la sostenibilidad⁶, pero los/as entrevistados/as matizan que la principal motivación no es endógena a las cooperativas.

3.2.2. Gobernanza

En las entrevistas hemos tratado de entender cuáles han sido las principales palancas que han permitido avanzar en la implementación de la Agenda 2030 en las cooperativas del grupo Mondragon. En sus respuestas, la principal palanca para la implementación de la agenda para el desarrollo sostenible en las cooperativas del grupo que subrayan los/as entrevistados/as es la implicación del gerente y el consejo de dirección. Consideran que el giro en el rumbo que requiere el desarrollo de una agenda como esta necesita del liderazgo del consejo de dirección y valoran de manera positiva el hecho de que a través de las memorias no financieras el ejecutivo ha hecho suya esta apuesta.

Junto con el gerente, los entrevistados destacan la necesidad de la definición de una responsabilidad concreta en el seno del consejo de dirección para liderar el desarrollo de la agenda y la composición de equipos técnicos que asistan a las personas de los diferentes departamentos y unidades de negocio implicadas en su desarrollo. En este sentido, sus experiencias son variadas. En algunos casos, el desarrollo de la agenda se pilota desde el departamento de innovación, en otros casos es el departamento de sistemas de gestión o calidad. En algunos casos, es un departamento el que pilota su desarrollo (por ejemplo, el departamento de prevención y medio ambiente). En otros, se constituyen comisiones transversales con responsables de diferentes departamentos.

También difiere el nivel jerárquico dentro de la estructura. En algunos casos, los primeros pasos se están dando a nivel de grupo o división en otros a nivel de cooperativa. Sin embargo, en todos los casos el proceso sigue una lógica *top-down* e implica, primeramente y principalmente a lo que se ha dado en llamar la tecno-estructura de las cooperativas; es decir, los departamentos y unidades de negocio o estructuras interdepartamentales creadas *ad hoc* para este propósito. En términos generales, según el relato de las personas entrevistadas, una vez tomada la decisión de avanzar, el proceso comienza con un primer diagnóstico, asistido por una consultora externa. El diagnóstico sirve para la definición de las líneas estratégicas a nivel de dirección y, sobre estas bases, avanza en la implicación de los técnicos especializados en la materia o aquellos que deben jugar un rol central en su implementación.

En lo que respecta a la implicación de los órganos institucionales (consejo rector, consejo social, principalmente), los/as entrevistados/as reconocen que en algunas cooperativas el impulso inicial correspondió al consejo rector o personas concretas dentro del organigrama de la cooperativa. A su vez, destacan un nivel alto de alineación en esta materia y señalan la contribución positiva de la inclusión de indicadores concretos en el cuadro de mando o

⁶ Explicar inclusión sostenibilidad congreso



sesiones de control y comisiones mixtas para su seguimiento. En otras palabras, existe una visión compartida entre el consejo rector y el consejo de dirección sobre la necesidad de avanzar en esta vía y por el momento no se identifican tensiones destacables. Es más, se señala que en algunos casos funciona como un elemento cohesionador. Por ejemplo, integra la dimensión social del proyecto socio-empresarial de las cooperativas en su estructura de negocio de una manera comprensible para sus gestores.

Por el contrario, los/as entrevistados/as señalan cierta desorientación en el caso del consejo social; no parece tener un rol definido en la fase actual. Los/as entrevistados/as entienden que en un momento tendrán que ampliar la base implicada en la implementación de la agenda para el desarrollo sostenible. Brevemente, la agenda exige transformaciones estructurales que no se pueden avanzar en una cooperativa de trabajo sin la concurrencia de los socios/as de trabajo. Ahora bien, consideran que todavía es muy pronto para implicar al colectivo de socios/as de una manera más amplia y señalan sus miedos sobre las posibles reacciones que puede suscitar. Por ejemplo, señalan dificultades para integrar en el proceso iniciativas de carácter voluntario que trabajan por la transformación social.

Por el contrario, defienden que el proceso está siendo participativo. Pero al caracterizar el tipo de participación se refieren, principalmente a encuestas, entrevistas, consultas... y la implicación de clientes, expertos, proveedores y otros actores interesados. Es decir, sitúan la participación en el contexto del estudio de materialidad y la definición de las líneas estratégicas.

Por último, en relación con la gobernanza más allá de las puertas de la cooperativa los/as participantes señalan la falta de espacios a nivel del territorio para participar junto con otros agentes en su desarrollo. Si bien todas entienden que la predisposición de las instituciones es positiva y las más grandes sugieren que mantiene una interlocución directa y fluida. Sin embargo, no refieren un marco de colaboración similar cuando se refieren a otras empresas y, tampoco, cuando se refieren a la colaboración entre las propias cooperativas del grupo. Lo que contrasta con la puesta en valor de las iniciativas que está desarrollando la corporación en este sentido. La opinión es unánime al poner en valor el trabajo de acompañamiento y facilitación realizado por las estructuras de la corporación.

4. Conclusiones

La labor de investigación que presentamos en esta comunicación se ha desarrollado en dos ejes: narración y acción. En primer lugar, hemos analizado como las cooperativas narran su compromiso con un modelo de gobernanza comprometido con la sostenibilidad. Para ello, hemos analizado sus memorias no financieras; el reporte sobre su modelo de gobernanza desde la perspectiva de la agenda para el desarrollo sostenible. En segundo lugar, se han llevado a cabo 10 entrevistas en profundidad con miembros de estas cooperativas para analizar cómo se está llevando a cabo el reto de la adaptación a los ODS desde la perspectiva de su gobernanza. Es decir, hemos querido entender como están haciendo en la práctica aquello que narran en sus memorias no financieras.



Si miramos a aquello que dicen, la revisión de las memorias no financieras nos enseña que el nivel de reporte es muy diverso y depende en gran medida de las capacidades y las necesidades de cada cooperativa. Sin embargo, en términos generales, la presencia de los ODS es todavía hoy bastante limitada y se centra en los casos más avanzados. En otras palabras, el eje que vertebra la iniciativa no es la sostenibilidad, sino su reporte. Es por ello, en nuestra opinión, que destacan la atención a la transparencia y la participación de los actores interesados frente a un relato más detallado del funcionamiento democrático de los órganos de gobierno de las cooperativas. O los indicadores GRI sobre los ODS.

Es más, aunque parezca paradójico, situar el relato en el contexto del reporte parece limitar la capacidad para poner en valor algunos de los diferenciales de las cooperativas. Por ejemplo, algunas cooperativas no reportan las remuneraciones de los consejeros, por no considerarlas materiales, cuando la ratio que establece la normativa de la corporación es bastante más sostenible que el de la mayoría de las empresas de su entorno.

Sin embargo, las entrevistas nos permiten entender que, si bien la motivación principal parece ser el reporte más que la agenda, la obligación de reportar está dando un impulso importante al desarrollo de la agenda para el desarrollo sostenible en las cooperativas. Los/as entrevistados/as ponen en valor la contribución de los ODS a la hora de unificar el relato sobre su trabajo en el campo de la sostenibilidad y valoran, a su vez, el potencial de este espejo para poner en valor lo que hacen bien y avanzar en lo que hacen mal. En este sentido, dan cuenta de una reflexión abierta que sitúa el trabajo que están desarrollando en un contexto más amplio que el propio de las memorias no financieras.

Por último, este proceso se concreta en una serie de palancas que en opinión de los/as entrevistados/as facilitan el avance en la implementación de la agenda para el desarrollo sostenible. La principal palanca en la implementación es la implicación de las direcciones y la definición de la responsabilidad en el consejo de dirección. El despliegue en la cooperativa requiere, a su vez, de equipos técnicos que apoyen a los departamentos y unidades implicadas y, en este sentido, se valora de manera muy positiva el rol de la corporación. Por lo tanto, la clave está en la implicación de la dirección, la definición de la responsabilidad y el acompañamiento técnico.

Ahora bien, esta naturaleza técnica del proceso de implementación, si bien permite implicar a toda la rama ejecutiva de la cooperativa, tiene sus limitaciones. En particular, los/as entrevistados/as sugieren dudas en torno a la capacidad para implicar al colectivo de socios/as. Todo/as entienden que las transformaciones que requiere la agenda para el desarrollo sostenible necesitan de la concurrencia del colectivo de socios/as, pero dudan a la hora de establecer cuando y como debe facilitarse su implicación, y señalan sus dudas sobre la potencial conflictividad que puede resultar de la apertura a debate de las consecuencias de la implementación de la agenda para el desarrollo sostenible en las cooperativas.

Para concluir, entendemos que los resultados de este trabajo sugieren que nuestra principal hipótesis de trabajo era acertada. Si la agenda 2030 va a ser capaz de fomentar las



transformaciones que promulga es necesario que relato y actuaciones vayan de la mano. Es más, la experiencia de las cooperativas que han participado en esta investigación sugiere que el relato puede ser una palanca importante para fomentar la acción. Sin embargo, para que narración y acción vayan de la mano es necesario el desarrollo de herramientas adaptadas a las particularidades de las empresas. En otras palabras, en el caso de las cooperativas es necesario conjugar la estructura de negocio y el carácter cooperativo para avanzar la agenda que marcan los objetivos de desarrollo sostenible, tanto en el relato que las cooperativas hacen de sí mismas como en los pasos que dan para avanzar en ese relato.

5. Referencias

- Baue, B. (2019). Compared to what? A three-tiered typology of sustainable development performance indicators from incremental to contextual to transformational. UNRISD Working Paper.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294. JSTOR.
- Castiñeira, A., Curtó, F., Gummá, E., Ortega, E., y Rovira, A. (2019). La contribución de las empresas españolas al desarrollo sostenible (No. Segundo Informe). Barcelona: Fundación LaCaixa.
- Cordova, M. F., y Celone, A. (2019). SDGs and Innovation in the Business Context Literature Review. *Sustainability*, 11(24), 7043. Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- EC. (2019). Reflection Paper Towards a Sustainable Europe by 2030. Brussels: European Union.
- Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., Steffen, W., et al. (2013). Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495(7441), 305-307. Nature Publishing Group.
- Imaz, O., y Eizagirre, A. (2020). Responsible Innovation for Sustainable Development Goals in Business: An Agenda for Cooperative Firms. *Sustainability*, 12(17), 6948. Multidisciplinary Digital Publishing Institute.



- Larrea, M. (2019). Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa. Orkestra. Recuperado a partir de <https://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/1666-metodologia-construccion-gobernanza-cooperativa>
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Otalora. (2019). Guía para la buena gobernanza cooperativa. Otalora.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211. Elsevier.
- UN. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development (Resolution No. 15-16301) (pp 1-35). United Nations General Assembly. Recuperado a partir de https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- UNCTAD. (2019). Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of Sustainable Development Goals. Geneva: United Nations.
- Utting, P. (2018). Achieving the Sustainable Development Goals through Social and Solidarity Economy: incremental versus transformative change (Knowledge Hub Working Paper) (pp 1-56). Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy.