

**Informe de ejecución del diagnóstico y
formación de cooperativas andaluzas
realizado en el marco del proyecto
“Herramientas de medición del impacto
social y medioambiental en cooperativas”**

Exp. PL4252025SC-05

Coordina: **FAECTA**

Realizado por

Giulia Soresi (La Raíz Impact Lab S. Coop. And. de Interés Social)

Natascha Wahlberg Macías (Social Climate S. Coop. And.)



faecta.coop



ÍNDICE

1. Introducción y metodología	3
2. Perfil de las cooperativas participantes	4
2.1. Diversidad sectorial y territorial	4
2.2. Tamaño y trayectoria	5
3. Diagnóstico	7
3.1. Situación general de la medición de impacto	7
3.2. Impacto social	9
3.3. Impacto ambiental	11
3.4. Principales barreras y necesidades	14
4. Formación impartida	15
4.1. Webinar 1. Impacto social cooperativo	15
4.2. Webinar 2. Impacto ambiental cooperativo	16
4.3. Webinar 3. Integración social y ambiental	16
5. Resultados del proceso y aprendizajes	17
5.1. Resultados del proceso	17
5.2. Principales aprendizajes	18
6. Conclusiones y recomendaciones	19



Junta de Andalucía
Consejería de Empleo, Empresa y
Trabajo Autónomo

faecta.coop



1. Introducción y metodología

El proyecto **“Herramientas de medición del impacto social y medioambiental en las cooperativas”**, financiado por la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía, por medio de la Dirección General de Trabajo Autónomo y Economía Social, en el marco de la Línea 4 de la Orden de 6 de junio de 2014 que regula el Programa de Apoyo a la Promoción y el Desarrollo de la Economía Social para el Empleo en Andalucía, ha tenido como objetivo el fortalecer las capacidades de las cooperativas andaluzas para identificar, medir y utilizar de forma práctica la información sobre el impacto social y ambiental que generan a través de su actividad.

La intervención se planteó desde un enfoque adaptado a la realidad y al grado de desarrollo de las propias cooperativas. Este planteamiento buscó facilitar una primera aproximación que permitiera identificar los cambios más relevantes, seleccionar un número manejable de indicadores y conectar progresivamente la información obtenida con la toma de decisiones y la mejora de la gestión. La metodología se estructuró en tres etapas principales: diagnóstico, formación y sistematización de resultados.

La fase de diagnóstico combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. En primer lugar, se aplicó un cuestionario estructurado a las cooperativas participantes, obteniéndose 28 respuestas. El cuestionario permitió conocer el perfil de las entidades, sus prácticas actuales de medición, el grado de integración de los datos de impacto en la gestión, los ámbitos considerados prioritarios y las principales necesidades para avanzar.

Posteriormente, se realizaron entrevistas de profundización a 24 de estas entidades con el objetivo de ampliar y contextualizar los datos obtenidos

El análisis se organizó a partir de los cinco ámbitos definidos en el proyecto, tres para la dimensión social y dos en la dimensión ambiental. Así, en la **dimensión social** se consideraron:

- personas trabajadoras y modelo cooperativo;
- comunidad y territorio;
- impacto del producto o servicio.

Por lo que se refiere a la **dimensión ambiental** se analizaron:

- el impacto asociado a la propia actividad económica de la cooperativa;
- el impacto generado en su entorno de actuación.

Esta estructura común nos permitió analizar conjuntamente cooperativas de sectores, tamaños y trayectorias muy diferentes, manteniendo al mismo tiempo la posibilidad de adaptar la lectura a la realidad específica de cada entidad.

faecta.coop



Los resultados del diagnóstico sirvieron posteriormente para orientar el contenido de las tres sesiones formativas desarrolladas durante los meses de junio y julio de 2026.

El presente informe recoge de forma agregada los principales resultados del diagnóstico, los contenidos abordados durante el proceso formativo y los aprendizajes derivados de la experiencia. Su finalidad es ofrecer una síntesis del trabajo realizado y una lectura general del punto de partida de las cooperativas participantes en relación con la medición y gestión de su impacto social y ambiental.

2. Perfil de las cooperativas participantes

La diversidad de las cooperativas participantes, en términos de sector, tamaño y trayectoria, permitió identificar diferentes realidades organizativas y niveles de desarrollo en materia de medición de impacto. Esta heterogeneidad aporta una visión exploratoria de las prácticas, necesidades y desafíos presentes en el cooperativismo andaluz a partir de las experiencias de las entidades participantes.

2.1. Diversidad sectorial y territorial

Las cooperativas representan **11 sectores de actividad**. Los sectores con mayor presencia son **educación y formación y actividades administrativas (cerca del 21%)**, seguidos de actividades sanitarias y de servicios sociales (14%), suministros de energía (10%), manufactura y hostelería. También están representados sectores como el comercio, la construcción, actividades artísticas y deportivas o comunicación en menor medida.

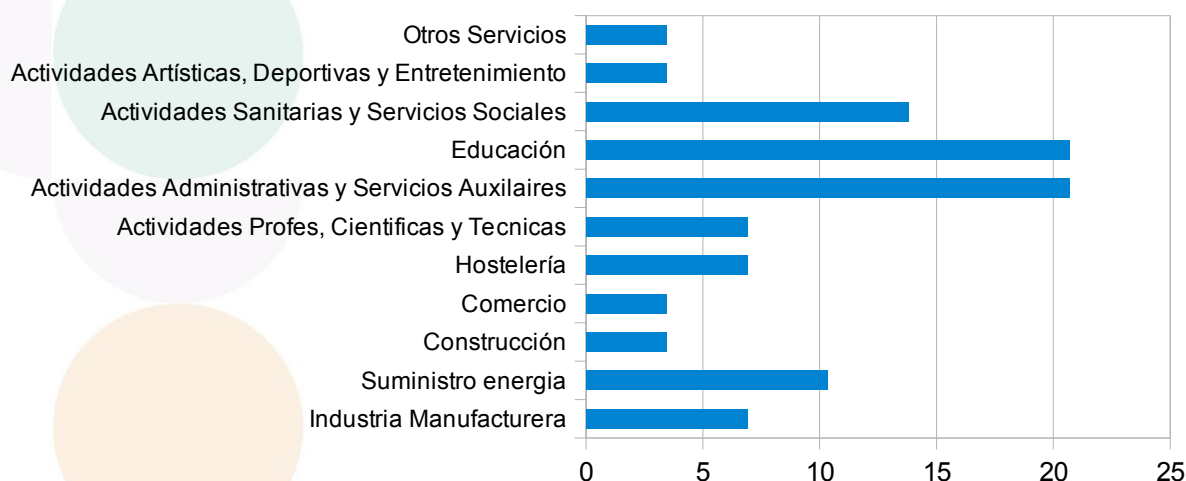


Figura 1. Distribución de las cooperativas encuestadas por sector de actividad (%)

Las cooperativas tienen sus **sedes con presencia en las ocho provincias andaluzas**, con mayor representación de **Córdoba (25%)** y **Sevilla (21%)**. Datos que no son equivalentes al volumen de cooperativas registrado en cada una de las provincias.

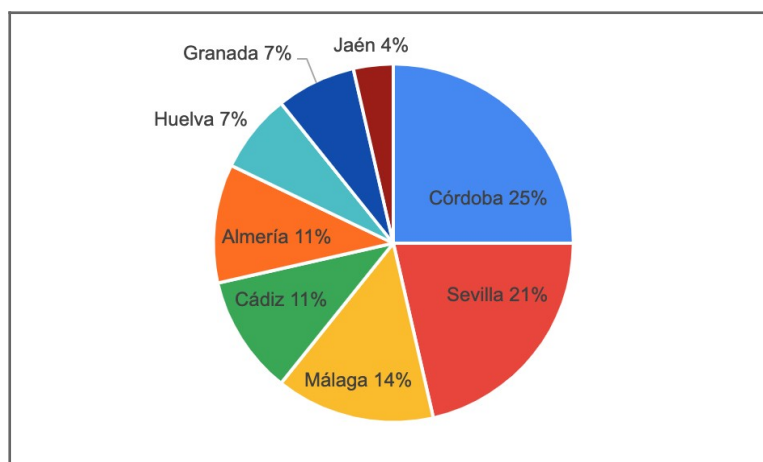


Figura 2. Distribución de las cooperativas encuestadas por provincia de sede (%)

En cuanto al ámbito de actuación, el **32% trabaja principalmente a escala local** y otro **32% a escala autonómica**; el 21% tiene alcance provincial y el 14% estatal.

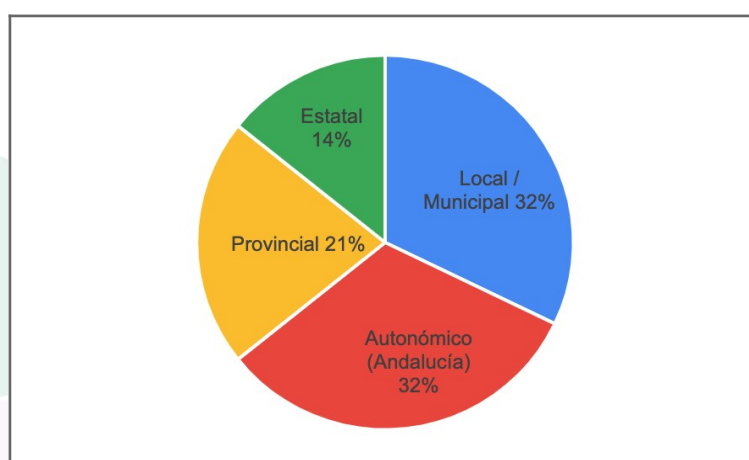


Figura 3. Distribución las cooperativas encuestadas por ámbito principal de actuación (%)

2.2. Tamaño y trayectoria

Predominan las cooperativas de pequeño tamaño. El **68%** cuenta con entre **1 y 5 personas socias trabajadoras** y el 50% tiene entre **1 y 5 personas trabajadoras en total**. Al mismo tiempo, el grupo incluye organizaciones de mayor dimensión: un **14% supera las 100 personas trabajadoras**.

faecta.coop



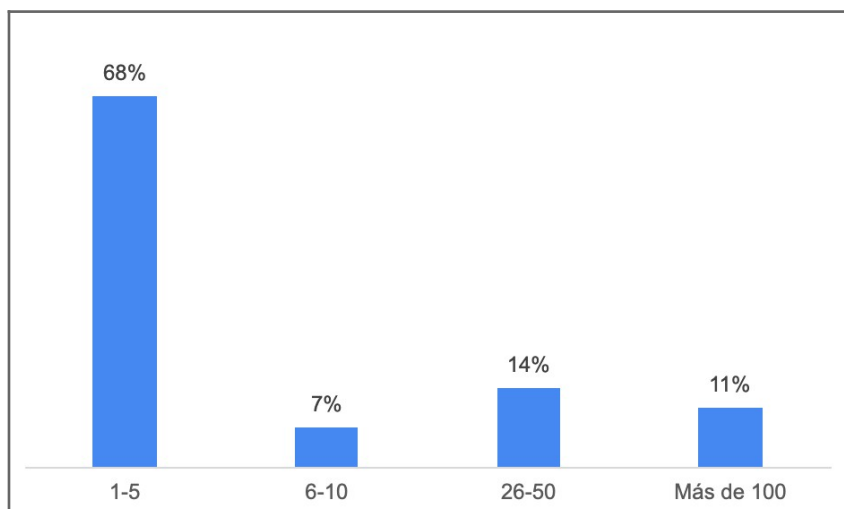


Figura 4. Distribución de las cooperativas encuestadas por número de socias trabajadoras (%)

También existe una marcada diversidad en cuanto a trayectoria. El **36%** son cooperativas muy recientes, **constituídas en los últimos dos años**, mientras que el **32%** cuenta **con más de veinte años de actividad**. El resto se distribuyen entre entidades recientes, establecidas y consolidadas. Esta combinación permitió observar necesidades tanto de cooperativas que están definiendo todavía sus sistemas de gestión, como de organizaciones con una trayectoria amplia y prácticas ya consolidadas.

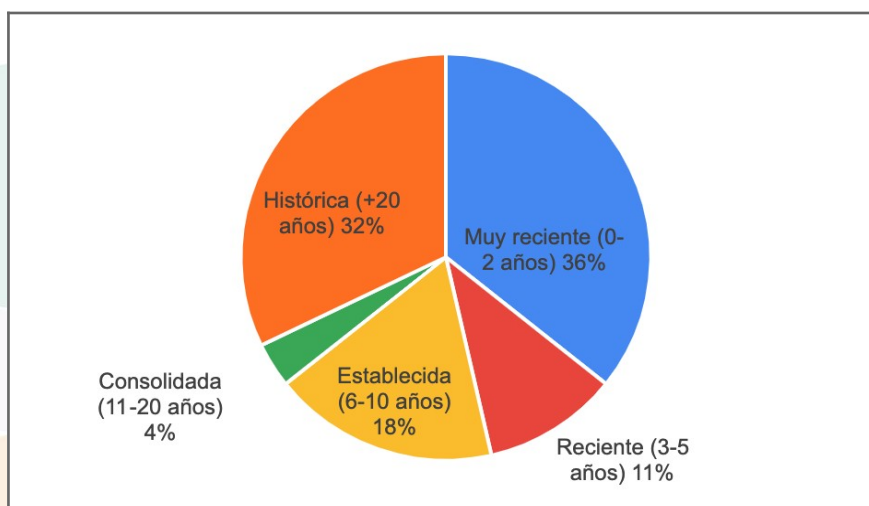


Figura 5. Distribución de las cooperativas encuestadas por antigüedad (%)

3. Diagnóstico

3.1. Situación general de la medición de impacto

Los resultados muestran un interés elevado por avanzar en la medición de impacto, aunque con niveles de desarrollo diferentes entre las cooperativas participantes. El **68% considera la medición y comunicación del impacto una prioridad estratégica** y un 21% le atribuye una prioridad media.

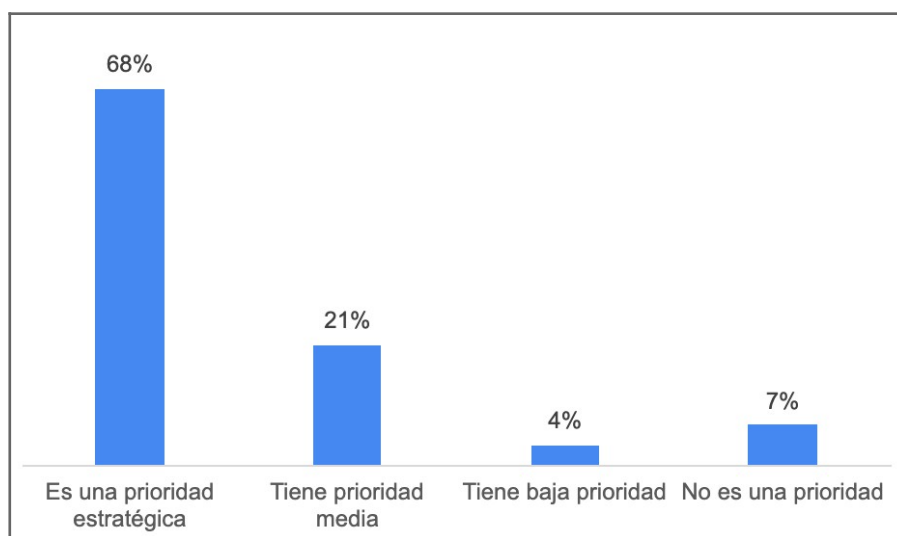


Figura 6. Prioridad atribuida a la medición y comunicación del impacto social y ambiental (%)

Este interés todavía no se traduce, en la mayoría de los casos, en sistemas consolidados de medición. Solo el 7% señala disponer de indicadores definidos y utilizarlos de forma estratégica. El 46% cuenta con algunos indicadores, mientras que el 36% recoge información de manera puntual o informal.

En este informe, la referencia a “indicadores definidos” recoge la autopercepción declarada por las cooperativas en el cuestionario. En las entrevistas se contrastó esta información de forma cualitativa, identificando si existían registros, métricas, documentos internos o prácticas de seguimiento que pudieran funcionar como base para un sistema de medición más estructurado.

Las entrevistas confirmaron esta situación: muchas cooperativas identifican con claridad los cambios a los que contribuyen e incluso cuentan con registros relacionados con su actividad, pero estos no siempre están organizados para analizar el impacto o utilizarlos en la toma de decisiones. En una de las entrevistas se planteó precisamente la utilidad de disponer de datos para tomar decisiones “*menos intuitivas*” y más estratégicas.

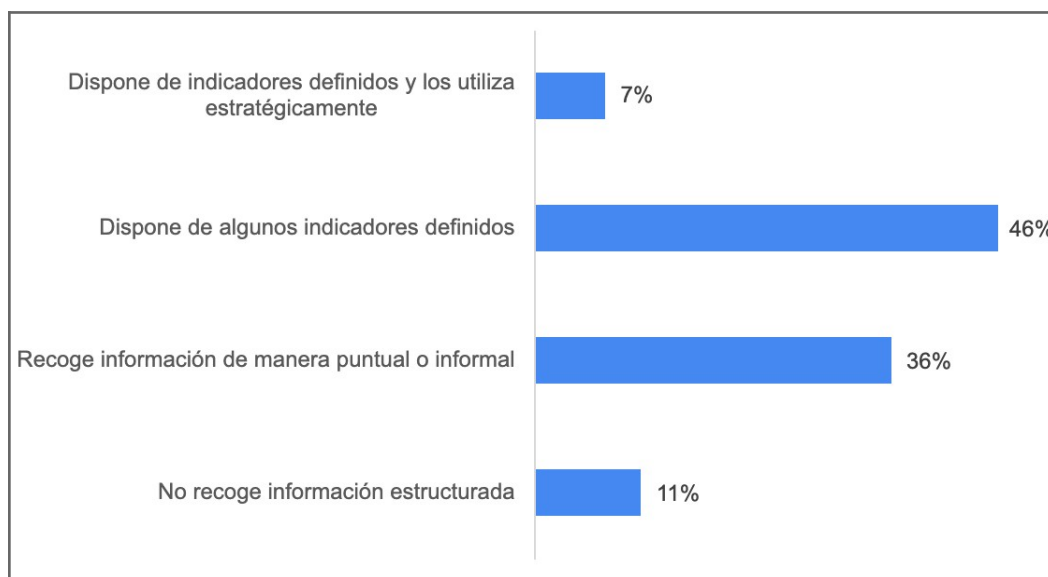


Figura 7. Situación actual de las cooperativas en la medición del impacto social y ambiental (%)

Por tanto, si bien muchas cooperativas afirman el disponer de información y tener capacidad para organizarla dentro de un sistema que resulte útil para la gestión, la principal brecha se sitúa en la capacidad para **organizar, sistematizar y aprovechar la información** disponible dentro de un sistema de medición que resulte útil para la gestión y la toma de decisiones.

En algunos casos existen actuaciones con una clara intención social o ambiental que todavía no se miden de forma sistemática. Esta voluntad de mejora también quedó patente en las respuestas abiertas del cuestionario:

“Nos gustaría aprender a medir y llevar un control del impacto que generamos con el fin de poder comunicarlo y poner en valor nuestro trabajo, así como para poder tomar mejores decisiones estratégicas fundamentadas.”

Las respuestas abiertas reforzaron esta orientación con referencias recurrentes a sistematizar la recogida de datos, disponer de métricas claras y utilizar la información tanto para mejorar la gestión como para comunicar el valor generado.

De cara al futuro, el **42%** quiere **consolidar la medición como una herramienta estratégica integrada en la gestión**, mientras que un 29% quiere estructurar mejor sus prácticas actuales y otro 29% comenzar a trabajar en este ámbito.

Los **resultados** reflejan un **punto de partida favorable**: las cooperativas reconocen la utilidad de la medición y, en muchos casos, ya cuentan con información aprovechable. El reto consiste en sistematizarla, priorizar qué merece la pena medir y conectar los hallazgos con la toma de decisiones.

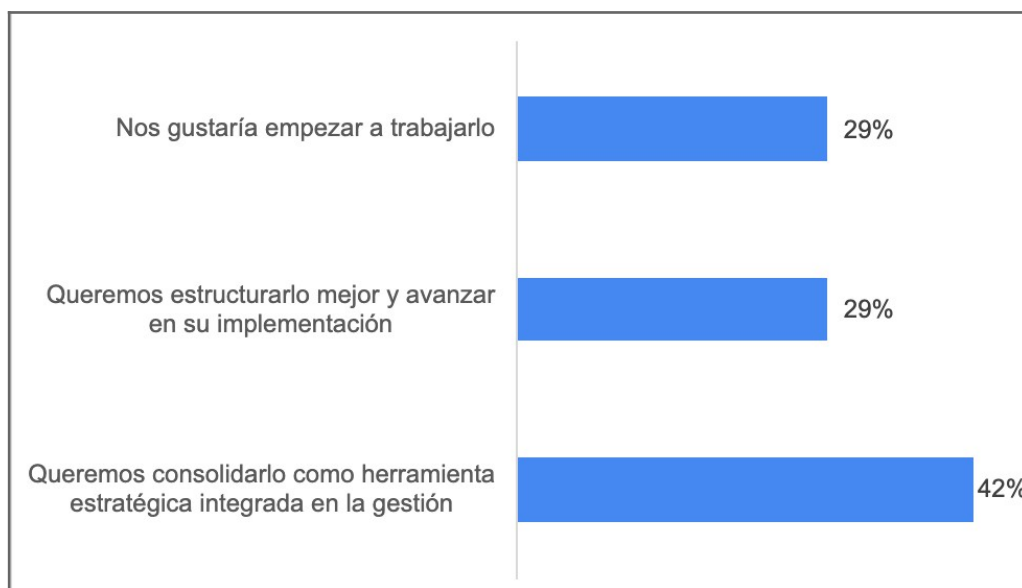


Figura 8. Intención futura respecto a la medición de impacto social y ambiental (%)

3.2. Impacto social

El análisis del impacto social se estructuró en **tres ámbitos**:

- personas trabajadoras y modelo cooperativo,
- comunidad y territorio, e
- impacto del producto o servicio.

Los resultados muestran que las cooperativas reconocen cambios relevantes en los tres ámbitos aunque su medición presenta niveles distintos de desarrollo.

El **impacto del producto o servicio** es el ámbito con mayor grado de sistematización: el **32% disponen de indicadores y realizan seguimiento periódico** y el **21% utilizan los resultados en decisiones estratégicas**. También es el principal ámbito en el que las cooperativas quieren avanzar durante los próximos 12 meses: lo seleccionan el 57%, frente al 39% que prioriza personas trabajadoras y modelo cooperativo, o el 32% que se enfoca en comunidad y territorio. Durante las entrevistas mostraron especialmente interés por comprender mejor qué cambia realmente en las personas que reciben los servicios, incluyendo resultados como bienestar, aprendizaje, autonomía, acceso a oportunidades o participación. En algunos casos se trata de cambios difíciles de cuantificar, como señala una de las cooperativas al definir su impacto como la capacidad de “*generar espacios donde la gente se sienta parte*”.

faecta.coop



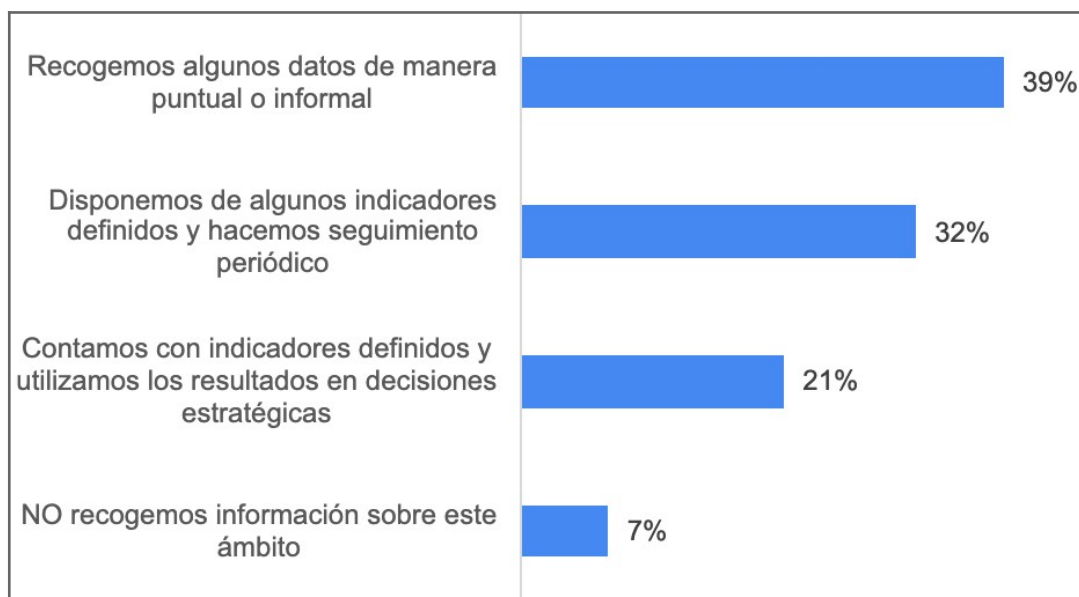


Figura 9. Nivel de medición en el ámbito "Impacto social del producto o servicio" (%)

En relación con **personas trabajadoras y modelo cooperativo**, el **36%** realizan un **seguimiento periódico** y solo el 7% utilizan los resultados estratégicamente, mientras que el 39% recoge información de manera puntual o informal. Las entrevistas permitieron identificar como elementos relevantes la estabilidad y calidad del empleo, la conciliación, la participación, la inclusión y el desarrollo profesional. Estos cambios aparecen además estrechamente conectados con el territorio. Una de las entidades entrevistadas, por ejemplo, destacó entre sus principales contribuciones *"que la gente se quede en su pueblo y no tenga que irse, sobre todo las mujeres"*.

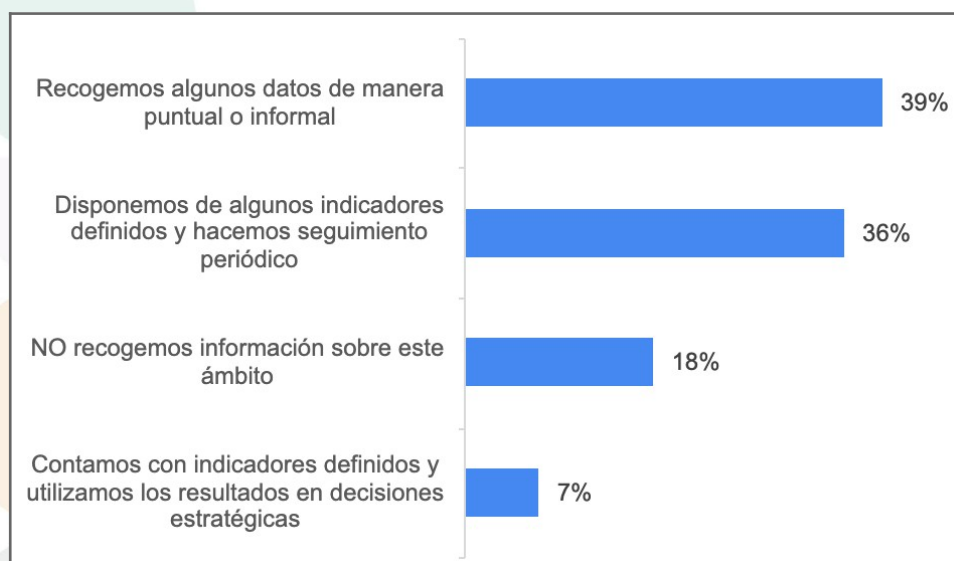


Figura 10. Nivel de medición en el ámbito "Personas trabajadoras y modelo cooperativo" (%)

faecta.coop



La dimensión de **comunidad y territorio** es la que presenta una medición menos sistematizada: el **54% recogen datos de manera puntual o informal**, frente a un 25% que realizan seguimiento periódico y un **11% que utilizan los resultados en decisiones estratégicas**. Sin embargo, las entrevistas reflejaron una percepción clara de las contribuciones vinculadas al empleo local, el arraigo, las alianzas, la dinamización económica y social, y el mantenimiento de actividad en entornos rurales.

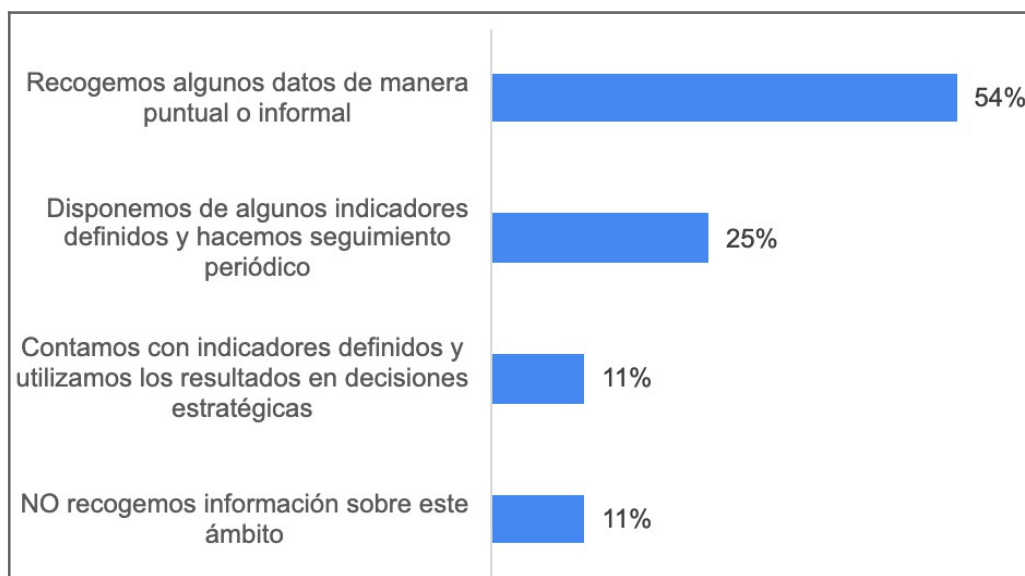


Figura 11. Nivel de medición en el ámbito "Comunidad y territorio" (%)

Las cooperativas identificaron cambios sociales relevantes asociados a su actividad aunque su traducción a indicadores y sistemas de seguimiento sigue siendo desigual. La **principal oportunidad** consiste en **sistematizar estas evidencias mediante indicadores sencillos que permitan comprender mejor su alcance y utilizarlas en la gestión**.

3.3. Impacto ambiental

El análisis del impacto ambiental se estructuró en **dos ámbitos**: el impacto asociado a la propia actividad económica de la cooperativa y el impacto generado en su entorno de actuación. Las cooperativas muestran su preocupación por el impacto ambiental que pueden causar, destacando aquellas cooperativas que cuentan con una gran sensibilización, realizan un seguimiento adecuado y toman medidas para reducir su impacto.

La **dimensión ambiental** presenta un **nivel de desarrollo algo mayor** en determinados aspectos operativos, especialmente cuando la medición se vincula a consumos, residuos, movilidad o uso de recursos. En relación con el **impacto ambiental asociado a la actividad** de la cooperativa, el **36% dispone de indicadores y realiza seguimiento periódico** y el **18% utiliza los resultados de forma estratégica**.

faecta.coop



Por su parte, en el **impacto ambiental generado en el entorno** de actuación, el **36 % realiza seguimiento periódico** y el **14 % utiliza los resultados en la toma de decisiones**.

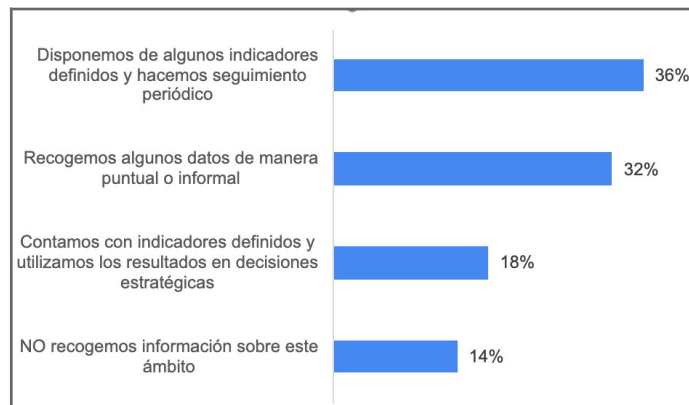


Figura 12. Nivel de medición en el ámbito “Impacto ambiental asociado a la propia actividad económica” (%)

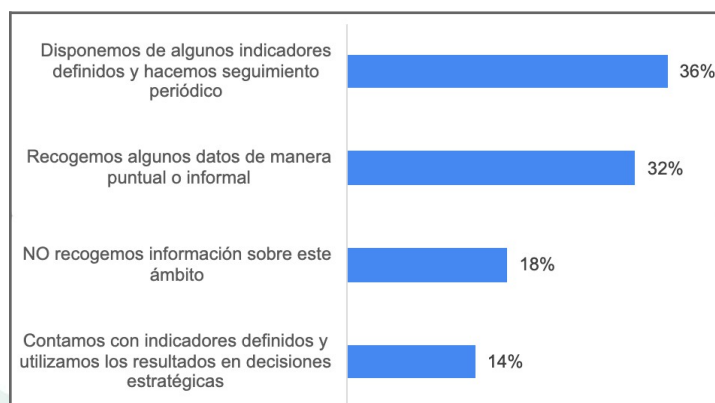


Figura 13. Nivel de medición en el ámbito “Impacto ambiental generado en el entorno de actuación” (%)

Esta mayor presencia de prácticas de seguimiento contrasta, sin embargo, con un grado desigual de integración de esa información en sus sistemas de medición. Las entrevistas mostraron que varias cooperativas ya desarrollan actuaciones concretas relacionadas con mejorar su eficiencia energética, reducir sus consumos, mejorar la gestión del agua, la movilidad, o la generación de residuos, o desarrollan prácticas productivas sostenibles. Sin embargo, no siempre agrupan esta información bajo un marco común de impacto. En algunos casos los propios datos necesarios ya forman parte de la actividad habitual de la entidad. Una cooperativa explicó, por ejemplo, que dispone de datos ambientales físicos, químicos y biológicos y que su objetivo es poder comparar “*el dato del antes*” con “*el dato del después*” para observar la evolución del impacto generado.

Los criterios ambientales también tienen presencia en la toma de decisiones. El **96% de las cooperativas señala considerar criterios ambientales en algún grado**: para el 21% forman parte estructural de la estrategia, el 39% los incorpora de forma planificada en determinados procesos y el 36% los tiene en cuenta de manera puntual.

Las entrevistas mostraron además que **estas decisiones suelen estar conectadas con otros objetivos de gestión**, como la reducción de costes, la organización del trabajo, la compra local o la mejora del servicio. Una de las entidades señaló, por ejemplo: *“lo que sí tenemos en cuenta es que los productos sean locales”*, priorizando primero el entorno más próximo y después el ámbito provincial.

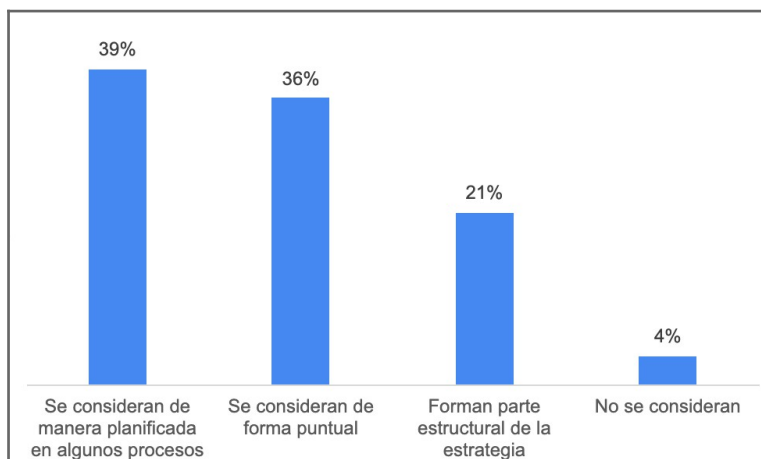


Figura 14. Integración de criterios ambientales en la planificación y toma de decisiones (%)

Cuando se les pidió priorizar uno o dos ámbitos para avanzar en los próximos 12 meses, el **25% seleccionó específicamente el impacto ambiental**. Este porcentaje, inferior al de las dimensiones sociales, debe interpretarse teniendo en cuenta la existencia de prácticas ambientales ya incorporadas en parte de las cooperativas y la diversidad de sectores representados.

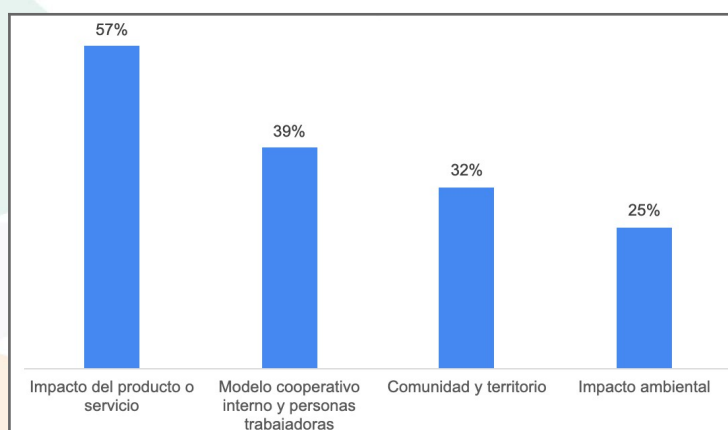


Figura 15. Ámbitos priorizados para avanzar en medición de impacto durante los próximos 12 meses (%)

El **principal reto** en la dimensión ambiental consiste en **aprovechar mejor la información que las cooperativas ya tienen, integrarla** en sus sistemas de gestión, **complementarla**, cuando sea necesario, con nuevos datos y **organizarla mediante indicadores** relevantes vinculados a decisiones concretas de **reducción de impacto ambiental**.

3.4. Principales barreras y necesidades

Las necesidades identificadas reflejan una **demanda clara de sistemas de medición sencillos, aplicables y adaptados** a la capacidad de las cooperativas. El **64% demanda herramientas sencillas de indicadores**, el **54% acompañamiento técnico** y el **50% formación específica**. A ello se suma una limitación operativa relevante: el **43% identifica la disponibilidad de tiempo y recursos internos** como una de las **principales dificultades** para avanzar, mientras que el 32% apunta a la necesidad de apoyo de la Federación o de la red.

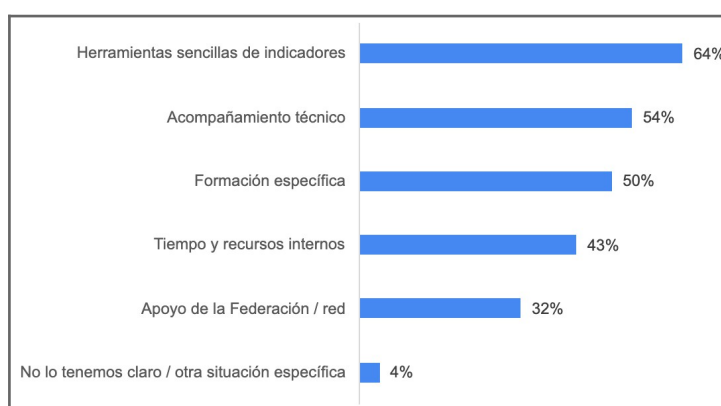


Figura 16. Necesidades identificadas para avanzar en la medición de impacto (%)

Las entrevistas permitieron comprender mejor estas necesidades. Una **dificultad recurrente** es saber **qué medir y cómo** hacerlo, especialmente cuando se trata de cambios sociales o cualitativos. Esta incertidumbre se combina con la falta de tiempo para diseñar nuevos sistemas de recogida y análisis. Una de las personas entrevistadas lo resumió así: *“podemos ponernos a medir, pero eso nos va a llevar mucho tiempo porque primero tenemos que ver cómo lo tenemos que hacer”*.

También se identificó la **preocupación** de que la **medición se convierta en una carga** añadida. En organizaciones pequeñas, la viabilidad del sistema depende de que pueda integrarse en las rutinas existentes y que el esfuerzo requerido sea proporcional a la utilidad de la información. Como señaló otra cooperativa: *“eso genera una burocracia que no es para nosotros”*.

Como **conclusión general**, se puede determinar que el interés por avanzar en la medición es claro, pero su traducción a sistemas viables sigue siendo la principal dificultad identificada. Las **necesidades** se concentran, por tanto, en priorizar qué medir, disponer de indicadores manejables, aprovechar datos ya existentes y contar con orientación suficiente para incorporar progresivamente la medición a la gestión diaria.

4. Formación impartida

A partir del diagnóstico se diseñó un ciclo de tres webinars orientado a trasladar las necesidades detectadas a contenidos prácticos: priorización de aspectos relevantes, definición de indicadores manejables, aprovechamiento de datos disponibles y conexión de la medición con decisiones concretas.

4.1. Webinar 1. Impacto social cooperativo

La primera sesión, celebrada el 23 de junio de 2026, se centró en **comprender qué significa medir el impacto social cooperativo y cómo pasar de las actividades que desarrolla una cooperativa a los cambios que genera.**

Los objetivos principales de la sesión fueron comprender la diferencia entre actividad, resultado e impacto, introducir una metodología común para medir el impacto social, identificar indicadores aplicables a diferentes tipos de cooperativas y aprovechar información que las organizaciones ya generan en su actividad habitual.

Para ello, se introdujo la Teoría del Cambio como herramienta para relacionar recursos, actividades, resultados inmediatos y cambios esperados. El trabajo partió de las actividades habituales de una cooperativa para identificar qué resultados producen, qué cambios sociales se espera generar, qué indicadores podrían ayudar a observarlos y qué fuentes de información podrían utilizarse para recoger los datos.

La sesión abordó los tres ámbitos sociales definidos en el proyecto.

- En el ámbito de personas trabajadoras y modelo cooperativo se trabajaron aspectos como la participación, las condiciones de trabajo, la autonomía, la igualdad, la cohesión interna y el desarrollo profesional.
- En comunidad y territorio se analizaron contribuciones vinculadas a la generación de empleo, el arraigo territorial, la participación comunitaria, la colaboración con otros agentes y el desarrollo local.
- En producto o servicio se exploraron cambios relacionados con la accesibilidad, la utilidad social, la satisfacción de las personas usuarias y la respuesta a necesidades sociales.

La sesión puso especial énfasis en diferenciar actividad, resultado e impacto. Por ejemplo, la realización de una formación constituye una actividad; el número de personas participantes puede considerarse un resultado inmediato; mientras que una mejora sostenida en las competencias adquiridas representa un cambio de mayor alcance vinculado al impacto generado.

Este enfoque respondía directamente a una de las principales brechas detectadas en el diagnóstico: la existencia de información y conocimiento sobre la actividad que todavía no siempre se traduce en indicadores útiles para comprender los cambios generados.

faecta.coop



4.2. Webinar 2. Impacto ambiental cooperativo

La segunda sesión, desarrollada el 7 de julio de 2026, abordó la identificación y medición del impacto ambiental cooperativo desde dos perspectivas: el impacto asociado a la propia actividad económica de la cooperativa y el impacto generado en su entorno de actuación y cadena de valor.

Los objetivos principales de la sesión fueron comprender qué dimensiones conforman el impacto ambiental de una cooperativa, identificar los principales focos de impacto, seleccionar indicadores ambientales sencillos, aprovechar información ya existente en la organización y establecer una base para realizar un seguimiento periódico.

La sesión permitió **diferenciar entre impacto ambiental directo e indirecto**. Así, mientras que el impacto directo se relaciona con los consumos, las emisiones, los residuos y otros efectos derivados del funcionamiento interno de la cooperativa, el impacto indirecto está más vinculado con los proveedores, las compras, el transporte, la movilidad, el uso de productos o servicios así como con otros elementos apreciables en la cadena de valor.

Esta distinción permitió mostrar que la medición ambiental no se limita a lo que ocurre dentro de la organización ya que también puede incorporar efectos asociados a su entorno de actuación.

Se trabajaron ámbitos como el consumo de energía, el uso del agua, la generación y gestión de residuos, las emisiones, la movilidad, la selección de proveedores y la biodiversidad. En cada caso, el foco estuvo en identificar qué información podía observarse de forma sencilla y útil, como el consumo y evolución del uso energético; el volumen de agua utilizado; la cantidad, tipología y como se gestionan los residuos; las emisiones que vienen asociadas con los consumos energéticos o desplazamientos; la misma movilidad laboral o logística; los criterios ambientales que se tienen en cuenta en las decisiones de compra; y posibles efectos sobre el entorno natural en aquellas cooperativas con una relación directa con el territorio.

Uno de los elementos centrales fue identificar y aprovechar datos que las cooperativas ya tienen, como facturas, consumos, albaranes, registros de movilidad o información de proveedores, con el objetivo de reducir la carga asociada a la medición. Este planteamiento conectó especialmente con el problema de falta de tiempo y recursos internos identificados durante el diagnóstico.

4.3. Webinar 3. Integración social y ambiental

La tercera sesión, celebrada el 14 de julio de 2026, tuvo un **carácter integrador y práctico**. Su objetivo fue ayudar a las cooperativas a superar una visión fragmentada de los impactos y avanzar hacia un marco único de seguimiento que permitiera analizar conjuntamente las dimensiones sociales y ambientales de la actividad cooperativa.

faecta.coop



A partir de los cinco ámbitos trabajados en las sesiones anteriores, se propuso que cada cooperativa identificara los cambios sociales y ambientales más relevantes para su realidad y los trasladara a **una matriz integrada de medición**. No se trataba únicamente de reunir los contenidos de los dos primeros webinars, mas bien de construir una metodología común para ordenar los cambios, seleccionar indicadores y vincular la medición con decisiones concretas.

Como apoyo práctico, **se diseñó y proporcionó a las cooperativas una herramienta específica de trabajo** orientada a facilitar la puesta en marcha de un sistema básico de medición. La matriz permite pasar de una lógica de reflexión a una estructura operativa de gestión, al recoger conjuntamente qué cambio se quiere observar, cómo se va a medir, de dónde procede el dato, con qué periodicidad se actualizará, quién será responsable, qué decisiones puede informar y cómo se realizará el seguimiento anual.

La herramienta se planteó con un criterio de simplicidad y proporcionalidad, recomendando comenzar con un número reducido de indicadores relevantes y sostenibles. De esta forma, el webinar buscó traducir los contenidos de las sesiones anteriores en una estructura práctica que cada cooperativa pudiera utilizar como punto de partida para organizar su propia medición.

También se trabajó cómo incorporar la información obtenida a los procesos de planificación y toma de decisiones, así como la importancia de establecer responsabilidades y momentos concretos para revisar los resultados. El resultado tangible de esta tercera sesión fue que **las cooperativas participantes dispusieran de una estructura inicial para comenzar a poner en marcha su propio sistema de medición**, adaptado a su realidad y capaz de evolucionar con el tiempo.

En conjunto, las tres sesiones siguieron una secuencia progresiva: identificar los cambios que genera la cooperativa, seleccionar qué merece la pena medir, organizar la recogida de información y utilizar los resultados para aprender y tomar decisiones.

5. Resultados del proceso y aprendizajes

5.1. Resultados del proceso

El proyecto ha permitido construir una lectura agregada del punto de partida de las cooperativas en relación con la medición de su impacto social y ambiental y, a partir de ella, desarrollar un recorrido formativo adaptado a las necesidades identificadas.

Como resultado práctico se diseñó y proporcionó a las cooperativas una **matriz integrada de medición** que permite priorizar los cambios más relevantes y organizar indicadores, fuentes de información, frecuencia de seguimiento, responsabilidades y decisiones asociadas. La herramienta incorpora además una ficha anual de seguimiento y una hoja de ruta para facilitar una puesta en marcha progresiva.

faecta.coop



5.2. Principales aprendizajes

El proceso desarrollado ha permitido identificar una serie de aprendizajes relevantes para avanzar en la incorporación de la medición del impacto social y ambiental en las cooperativas. Estos aprendizajes no se limitan a la disponibilidad de indicadores o herramientas, sino que ponen de manifiesto la necesidad de adaptar la medición a la realidad de cada entidad y, especialmente, de vincularla con sus procesos de gestión y toma de decisiones.

En primer lugar, **el proceso confirma la existencia de niveles de madurez muy diferentes**. Conviven cooperativas que están empezando a plantearse cómo medir su impacto con otras que ya disponen de indicadores, evaluaciones o prácticas de seguimiento. Esta diversidad evidencia la necesidad de plantear sistemas flexibles y adaptables, tanto en su nivel de complejidad como en los ámbitos de impacto abordados, teniendo en cuenta la actividad, dimensión, capacidades y contexto de cada cooperativa.

Un segundo aprendizaje se relaciona con **la necesidad de avanzar desde una visión centrada en la actividad hacia una comprensión de los cambios generados**. El proceso ha permitido reforzar la diferencia entre los recursos y actividades desarrolladas por una cooperativa, los resultados inmediatos que obtiene y los cambios sociales y ambientales que pretende generar. Esta distinción constituye una base fundamental para seleccionar indicadores que no se limiten a describir lo que hace la organización, sino que permitan comprender mejor los efectos de su actividad.

También se ha constatado que **una parte importante de la información necesaria para iniciar la medición ya se encuentra disponible dentro de las propias cooperativas**. Registros internos, memorias, encuestas, facturas, consumos, albaranes, información sobre proveedores o datos vinculados a proyectos pueden constituir fuentes útiles. El reto, por tanto, no consiste necesariamente en generar nuevos sistemas de recogida de información, sino en identificar qué datos son relevantes, organizarlos y vincularlos con preguntas concretas de gestión.

Otro aprendizaje relevante es **la necesidad de priorizar**. La medición del impacto no requiere abordar desde el inicio todos los posibles indicadores o dimensiones. Resulta más adecuado identificar los cambios de mayor relevancia para cada cooperativa y seleccionar un conjunto reducido de indicadores que sean útiles, comprensibles, viables de obtener y sostenibles en el tiempo. Esta aproximación permite reducir la carga asociada a la medición y facilita que el sistema pueda incorporarse progresivamente a las rutinas de la organización.

En este sentido, **el proceso confirma la importancia de trabajar con sistemas proporcionales y sostenibles**. Las limitaciones de tiempo y recursos identificadas durante el diagnóstico, junto con la demanda de herramientas sencillas, acompañamiento técnico y formación específica, muestran que la utilidad de un sistema de medición depende en buena medida de su capacidad para integrarse en los procesos existentes.

faecta.coop



La implantación puede plantearse de forma gradual, comenzando con un número limitado de indicadores prioritarios y ampliándolo a medida que la cooperativa adquiere experiencia y capacidades internas.

Asimismo, el proceso ha puesto de manifiesto **el valor de integrar las dimensiones social y ambiental dentro de un mismo enfoque de medición**. Aunque cada dimensión presenta indicadores, fuentes de información y características específicas, su consideración conjunta permite obtener una visión más completa de los efectos asociados a la actividad cooperativa y facilita una aproximación más integral a la generación de valor y al impacto de las organizaciones sobre las personas, el territorio y el entorno.

Otro aprendizaje importante es que **la sostenibilidad del sistema requiere asignar responsabilidades y establecer mecanismos de seguimiento**. Disponer de indicadores no garantiza por sí mismo que la información sea utilizada. Es necesario determinar quién recoge y revisa los datos, con qué frecuencia se actualizan, cómo se interpretan y en qué espacios se utilizan. La herramienta desarrollada en el tercer webinar incorpora precisamente estos elementos, vinculando cada indicador con su fuente de información, frecuencia de seguimiento, persona responsable y posible utilidad para la toma de decisiones.

Por último, **el proceso confirma la importancia de conectar la medición con la gestión del impacto**. El valor de los indicadores reside especialmente en su capacidad para ayudar a interpretar qué está ocurriendo, identificar oportunidades de mejora y fundamentar decisiones. Esta aproximación permite plantear la medición del impacto como una herramienta al servicio de las propias cooperativas, adaptada a sus capacidades y orientada a generar información útil para la toma de decisiones y la mejora continua.

En conjunto, los tres webinars han permitido avanzar desde la identificación conceptual del impacto social y ambiental hacia una propuesta práctica para organizar su medición. El principal aprendizaje es que **el reto** no consiste únicamente en disponer de indicadores, sino en **desarrollar una capacidad interna y progresiva para identificar los cambios relevantes, obtener información sobre ellos, interpretarla y utilizarla para mejorar la gestión**.

6. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados del proyecto muestran que **avanzar hacia una medición más sistemática requiere planteamientos progresivos, proporcionales y adaptados a capacidades organizativas diversas**. La experiencia desarrollada evidencia que la utilidad de estos sistemas no depende tanto de disponer de un elevado número de indicadores como de seleccionar aquellos que resulten relevantes para cada cooperativa, puedan mantenerse en el tiempo y aporten información útil para la gestión.

faecta.coop



El proceso también ha permitido constatar que las cooperativas cuentan, en muchos casos, con una base de información sobre la que es posible construir estos sistemas sin necesidad de generar estructuras de recogida de datos completamente nuevas. Registros internos, encuestas, datos administrativos, consumos, facturas, albaranes, información de proveedores y otros registros vinculados a la actividad pueden constituir fuentes suficientes para iniciar la medición. **El reto consiste en ordenar y seleccionar esta información, establecer criterios comunes y transformarla en conocimiento útil para la toma de decisiones.** En definitiva, la oportunidad está en aprovechar la información ya disponible, concentrarse en un número manejable de indicadores y vincular los resultados con decisiones concretas de gestión.

A partir de estos aprendizajes, se identifican una serie de orientaciones para dar continuidad al trabajo:

- 1. Priorizar antes de medir**, seleccionando los ámbitos y cambios más relevantes para cada cooperativa y concentrando el sistema en un número manejable de indicadores. La priorización debería tener en cuenta la relevancia del impacto, la capacidad de actuación de la organización, la disponibilidad de información y la viabilidad de realizar un seguimiento continuado.
- 2. Integrar la medición en las rutinas existentes**, aprovechando registros, encuestas, datos administrativos, consumos u otras fuentes ya disponibles para limitar la carga adicional de recopilación. Siempre que sea posible, la obtención de información debería incorporarse a procesos que ya forman parte de la actividad habitual de la cooperativa.
- 3. Vincular los indicadores con decisiones concretas**, incorporando progresivamente la revisión de resultados a los espacios habituales de planificación y gestión. El indicador debe tener una utilidad definida y no convertirse únicamente en un dato que se recopila y almacena.
- 4. Implantar los sistemas de forma gradual**, comenzando con un conjunto reducido de indicadores prioritarios y ampliando el sistema a medida que la cooperativa adquiere experiencia, mejora la disponibilidad de datos y desarrolla capacidades internas. Este enfoque permite adaptar el nivel de exigencia a la realidad de cada entidad y favorece la sostenibilidad del sistema.
- 5. Mantener espacios de formación y acompañamiento**, especialmente durante las primeras fases de diseño y aplicación de los sistemas de medición. El acompañamiento puede contribuir a que las cooperativas pasen progresivamente de una fase inicial de aprendizaje a una mayor autonomía en la gestión de sus sistemas de medición.
- 6. Favorecer el intercambio de experiencias.** La diversidad de niveles de madurez identificada durante el proyecto constituye también una oportunidad de aprendizaje. Compartir dificultades, soluciones, indicadores utilizados y experiencias de aplicación puede facilitar la transferencia de conocimiento y evitar que cada entidad tenga que desarrollar de forma aislada respuestas a problemas similares.

faecta.coop



La herramienta integrada desarrollada durante el proyecto ofrece un punto de partida para este recorrido al permitir avanzar de manera gradual desde la identificación de cambios prioritarios hasta la definición de indicadores, fuentes, responsabilidades y decisiones asociadas.

Una posible línea de continuidad sería acompañar a las cooperativas interesadas en la aplicación de la herramienta, revisando su uso, resolviendo dificultades y favoreciendo el intercambio de aprendizajes entre entidades. Este apoyo contribuiría a consolidar una cultura de medición orientada a comprender, gestionar, mejorar y comunicar el impacto generado.

Asimismo, **podría resultar de interés establecer espacios periódicos de seguimiento e intercambio entre las cooperativas participantes**, favoreciendo la identificación de buenas prácticas, la puesta en común de soluciones y la evolución conjunta de los sistemas de medición. Este enfoque permitiría aprovechar la experiencia acumulada durante el proyecto y reforzar una comunidad de aprendizaje en torno a la medición del impacto cooperativo.

En definitiva, **el proyecto proporciona una base metodológica y práctica para avanzar hacia una cultura de medición del impacto**, pero su consolidación dependerá de que los sistemas desarrollados puedan incorporarse de manera efectiva a la gestión cotidiana de las cooperativas. La continuidad del proceso debería orientarse, por tanto, no a incrementar necesariamente la cantidad de indicadores, sino a mejorar progresivamente su relevancia, calidad, utilidad y capacidad para apoyar decisiones.

El objetivo final es que la medición evolucione desde un ejercicio puntual de recopilación de información hacia una **herramienta estable de aprendizaje, gestión y mejora**, capaz de ayudar a las cooperativas a comprender los cambios que generan, identificar oportunidades de actuación, realizar un seguimiento de sus avances y hacer visible, con evidencias, el valor social y ambiental asociado a su actividad.-

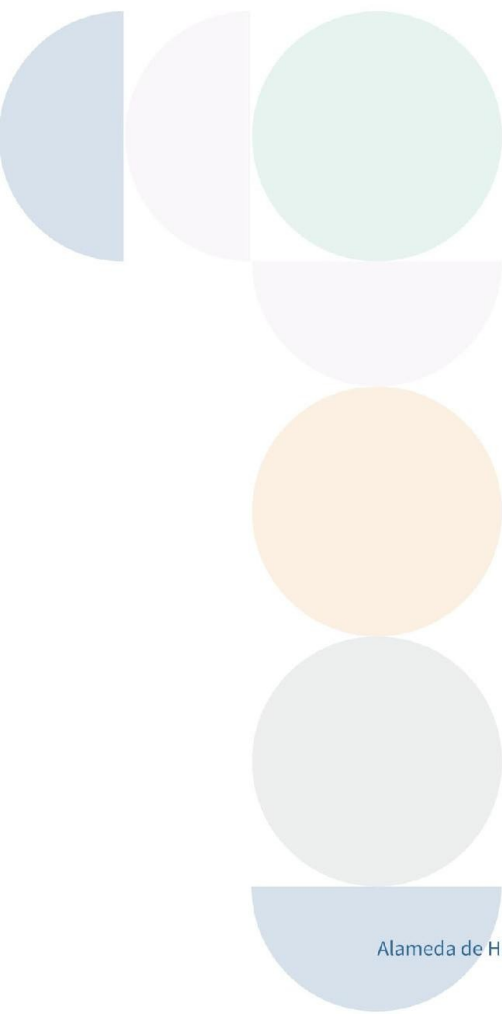


faecta.coop



ANEXO.

MATRIZ INTEGRADA DE MEDICIÓN



faecta.coop



Matriz de impacto cooperativo

Una plantilla para elegir qué medir, organizar los indicadores, revisar los resultados y tomar decisiones.

Cómo se utiliza

Paso	Hoja	Qué se hace	Resultado		Código de color	
1	01_Mapa	Revisar los cinco elementos y elegir las prioridades.	Qué queremos observar		Amarillo claro	Completar Son las celdas de trabajo
2	02_Matriz	Definir un indicador y cómo se va a seguir.	Matriz mínima		Gris claro	Automático Se completa desde otra hoja
3	03_Ficha_Anual	Registrar resultados, aprendizajes y decisiones.	Ficha anual base			
4	04_Hoja_Ruta	Acordar responsables, fechas y próximos pasos.	Plan de aplicación			

La lógica completa

ELEMENTO DE IMPACTO → CAMBIO O ASPECTO PRIORITARIO → INDICADOR → FUENTE Y FRECUENCIA → RESULTADO → APRENDIZAJE Y DECISIÓN

No es necesario medir los cinco elementos con la misma intensidad. La recomendación es empezar con 3–5 indicadores que sean relevantes, fáciles de sostener y útiles para decidir.

Ejemplo 1 — Cooperativa educativa

Prioridad	Cambio	Indicador	Fuente	Meta	Resultado	Aprendizaje	Decisión
Producto o servicio	El alumnado aplica lo aprendido sobre convivencia y sostenibilidad.	% de alumnado que aplica al menos una práctica tres meses después.	Encuesta breve a alumnado y familias	60 %	56 %	La aplicación mejora cuando participan las familias.	Añadir una sesión final con familias.

Ejemplo 2 — Cooperativa pequeña: consumo eléctrico

Prioridad	Cambio	Indicador	Fuente	Meta	Resultado	Aprendizaje	Decisión
Impacto de la actividad económica	Reducir el consumo eléctrico innecesario en la sede.	kWh de electricidad consumidos al mes.	Factura eléctrica	Reducir un 10 %	Reducción del 6 %	El consumo se mantiene alto fuera del horario de trabajo.	Revisar equipos en espera, iluminación y rutinas de cierre.

Paso 1 — Mapa de prioridades

Revisad los cinco elementos. Marcad cuáles son prioritarios ahora y formulad el cambio o aspecto que queréis observar.

Nº	Dimensión	Elemento de impacto	Pregunta guía	Prioridad	Cambio o aspecto que queremos observar	Por qué lo elegimos
1	Ambiental	Impacto de la actividad económica	¿Qué consumimos, emitimos o generamos en nuestra actividad?			
2	Ambiental	Impacto ambiental en el entorno	¿Cómo afecta nuestra actividad al territorio o a los ecosistemas?			
3	Social	Personas trabajadoras y modelo cooperativo	¿Qué cambia para quienes trabajan, son socias y participan?			
4	Social	Comunidad y territorio	¿Qué aportamos al entorno local, las redes y la economía del territorio?			
5	Social	Producto o servicio	¿Qué cambia en quienes reciben o utilizan nuestro producto o servicio?			

Consejo: utilizad este mapa para revisar los cinco ámbitos, pero completad la matriz solo con aquellos que sean prioritarios y sostenibles para vuestra cooperativa.

Ejemplo 1 — Cómo formular una prioridad social

Dimensión	Elemento de impacto	Pregunta que nos hacemos	Prioridad	Cambio o aspecto elegido	Por qué lo elegimos
Social	Producto o servicio	¿Qué cambia en el alumnado después de participar?	Alta	El alumnado aplica en su vida cotidiana aprendizajes sobre convivencia y sostenibilidad.	Es una parte central del propósito de la cooperativa.

Ejemplo 2 — Cómo formular una prioridad ambiental

Dimensión	Elemento de impacto	Pregunta que nos hacemos	Prioridad	Cambio o aspecto elegido	Por qué lo elegimos
Ambiental	Impacto de la actividad económica	¿Podemos reducir el consumo eléctrico de nuestra sede sin afectar al trabajo?	Alta	Reducir el consumo eléctrico innecesario en la sede.	Es un aspecto fácil de observar, afecta a los costes y puede mejorarse con medidas sencillas.

Paso 2 — Matriz (pag 1 de 2)

Las cuatro primeras columnas se completan automáticamente desde el mapa. En las filas prioritarias, definid un indicador y cómo se va a utilizar.

Elemento de impacto	Dimensión	Prioridad	Cambio o aspecto prioritario	Indicador	Fuente de datos
Impacto de la actividad económica	Ambiental				
Impacto ambiental en el entorno	Ambiental				
Personas trabajadoras y modelo cooperativo	Social				
Comunidad y territorio	Social				
Producto o servicio	Social				

Antes de dar por bueno un indicador

Comprobad tres cosas: que el indicador permite observar el cambio elegido, que sabéis de dónde obtener el dato y quién lo recogerá.

Ejemplo 1 — Fila social completa

Elemento	Dimensión	Prioridad	Cambio o aspecto	Indicador	Fuente
Producto o servicio	Social	Alta	El alumnado aplica lo aprendido sobre convivencia y sostenibilidad.	% de alumnado que aplica al menos una práctica aprendida tres meses después.	Encuesta breve a alumnado y familias

Ejemplo 2 — Fila ambiental completa

Elemento	Dimensión	Prioridad	Cambio o aspecto	Indicador	Fuente
Impacto de la actividad económica	Ambiental	Alta	Reducir el consumo eléctrico innecesario en la sede.	kWh de electricidad consumidos al mes.	Factura eléctrica

Paso 2 — Matriz (pag 2 de 2)

Elemento de impacto	Frecuencia	Responsable	Decisión que puede orientar	Dónde se revisará
Impacto de la actividad económica Impacto ambiental en el entorno Personas trabajadoras y modelo cooperativo Comunidad y territorio Producto o servicio				

Antes de dar por bueno un indicador

Ejemplo 1 — Fila social completa				
Elemento	Frecuencia	Responsable	Decisión	Dónde se revisa
Producto o servicio	Semestral	Coordinación pedagógica	Reforzar o adaptar las actividades prácticas.	Equipo técnico y Consejo Rector

Ejemplo 2 — Fila ambiental completa				
Elemento	Frecuencia	Responsable	Decisión	Dónde se revisa
Impacto de la actividad económica	Mensual	Administración	Modificar hábitos, revisar equipos o aplicar medidas de eficiencia.	Equipo técnico o Consejo Rector

Paso 3 — Ficha anual de impacto (pág 1 de 2)

Cooperativa	Año

1. Qué queríamos cambiar y qué hicimos

Resumid las prioridades del año y las

2. Indicadores, resultados y decisiones					
Elemento	Indicador	Línea base	Meta	Resultado	Estado
Impacto de la actividad económica					
Impacto ambiental en el entorno					
Personas trabajadoras y modelo cooperativo					
Comunidad y territorio					
Producto o servicio					

3. Qué priorizamos el próximo año

Anotad las prioridades del siguiente

Ejemplo 1 — Del dato social a la decisión						
Elemento	Indicador	Línea base	Meta	Resultado	Estado	
Producto o servicio	% de alumnado que aplica al menos una práctica tres meses después	42 %	60 %	56 %	Atención	

Ejemplo 2 — Del dato ambiental a la decisión						
Elemento	Indicador	Línea de base	Meta	Resultado	Estado	
Impacto de la actividad económica	kWh de electricidad consumidos al mes	320 kWh/mes	288 kWh/mes	301 kWh/mes	Atención	

Paso 3 — Ficha anual de impacto (pág 2 de 2)

Elemento	Qué aprendimos	Qué decisión tomamos
Impacto de la actividad económica		
Impacto ambiental en el entorno		
Personas trabajadoras y modelo cooperativo		
Comunidad y territorio		
Producto o servicio		

3. Qué priorizamos el próximo año

Elemento	Qué aprendimos	Qué decisión tomamos
Producto o servicio	La aplicación aumenta cuando las familias conocen y refuerzan las prácticas.	Incorporar una sesión de cierre con familias y revisar el resultado el próximo semestre.

Elemento	Qué aprendimos	Qué decisión tomamos
Impacto de la actividad económica	El consumo ha bajado, pero sigue siendo elevado fuera del horario de trabajo.	Revisar equipos en espera, iluminación y rutinas de cierre, y volver a medir en tres meses.

Paso 4 — Hoja de ruta

Acordad un proceso realista. La secuencia es seleccionar, probar, revisar y comunicar.

Horizonte	Acción	Resultado esperado	Responsable	Fecha objetivo	Estado	Observaciones
30 días	Elegir 3–5 indicadores definitivos	Matriz mínima validada			Pendiente	
3 meses	Probar la recogida de datos	Primeros datos disponibles			Pendiente	
6 meses	Revisar si los indicadores son útiles	Ajustes del sistema			Pendiente	
12 meses	Elaborar la ficha anual	Aprendizajes y decisiones documentados			Pendiente	

Se trata de empezar con pocos indicadores útiles, comprobar que la recogida es sostenible y utilizar los resultados para tomar mejores decisiones.

Ejemplo 1 — Puesta en marcha del indicador social

Horizonte	Acción	Resultado esperado	Responsable	Fecha objetivo	Estado	Observación
30 días	Validar el indicador y preparar una encuesta de 3 preguntas.	Indicador y encuesta acordados.	Coordinación pedagógica	30/09/2026	Pendiente	Empezar con una herramienta muy breve.
3 meses	Probar la encuesta con un grupo.	Primeros datos disponibles.	Equipo educativo	15/12/2026	Pendiente	Comprobar si las preguntas se entienden.
6 meses	Revisar la utilidad del dato.	Indicador ajustado si es necesario.	Consejo Rector	31/03/2027	Pendiente	Mantenerlo solo si orienta decisiones.
12 meses	Incluir el resultado en la ficha anual.	Aprendizaje y decisión documentados.	Coordinación	30/09/2027	Pendiente	Comparar el resultado con la meta.

Ejemplo 2 — Puesta en marcha del indicador ambiental						
Horizonte	Acción	Resultado esperado	Responsable	Fecha	Estado	Observación
30 días	Acordar el indicador y recopilar las últimas facturas eléctricas.	Línea de base definida.	Administración	30/09/2026	Pendiente	Utilizar un dato que ya existe.
3 meses	Registrar mensualmente los kWh consumidos.	Primeros datos comparables.	Administración	15/12/2026	Pendiente	Anotar cambios de horario o uso de la sede.
6 meses	Analizar cuándo y por qué aumenta el consumo.	Causas principales identificadas.	Equipo técnico	31/03/2027	Pendiente	Revisar iluminación, climatización y equipos en espera.
12 meses	Incluir el resultado y las decisiones en la ficha anual.	Aprendizaje y mejora documentados.	Consejo Rector	30/09/2027	Pendiente	Comprobar si la meta sigue siendo adecuada.

Ejemplos de indicadores por sector

Son ejemplos orientativos. Cada cooperativa debe adaptarlos a su realidad y a las decisiones que necesita tomar.

Sector	Elemento	Cambio o aspecto	Indicador posible	Fuente	Decisión que puede orientar
Educación	Producto o servicio	Aplicación de aprendizajes	% de alumnado que aplica lo aprendido	Encuesta de seguimiento	Ajustar contenidos y acompañamiento
Cuidados	Producto o servicio	Mayor autonomía	% de personas que mejoran su autonomía percibida	Encuesta o escala	Adaptar apoyos y servicios
Agricultura / biodiversidad	Actividad económica	Uso eficiente del agua	m ³ de agua por unidad producida	Facturas y registros	Cambiar prácticas o inversiones
Hostelería / alimentación	Actividad económica	Reducción del desperdicio	Kg de desperdicio por servicio	Registro de cocina	Revisar compras y planificación
Servicios profesionales	Producto o servicio	Aplicación de recomendaciones	% de clientes que implementan las recomendaciones	Seguimiento de clientes	Mejorar el acompañamiento
Vivienda colaborativa	Comunidad y territorio	Vida comunitaria	% de residentes que participan en espacios comunes	Actas y asistencia	Revisar espacios y horarios
Comunidades energéticas	Producto o servicio	Cobertura energética compartida	% del consumo cubierto por generación compartida	Sistema de monitorización	Ajustar capacidad y hábitos
Comunicación / cultura	Producto o servicio	Desarrollo de capacidades o redes	% de participantes que amplían conocimientos o contactos	Encuesta	Rediseñar formatos y contenidos
Cualquier sector	Personas y modelo cooperativo	Participación interna	% de personas socias que participan en asambleas	Actas	Revisar horarios y canales
Cualquier sector	Comunidad y territorio	Compra local	% de compras a proveedores locales	Facturas	Revisar la política de compras

Las hojas anteriores incluyen dos recorridos completos: un ejemplo social de una cooperativa educativa y un ejemplo ambiental sobre consumo eléctrico, aplicable también a cooperativas pequeñas.