

# ACI - AMÉRICAS



# Convención Internacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito

## **"Buen Gobierno en las Cooperativas"** **Gobernabilidad, Ética y Liderazgo**

**Riobamba, Ecuador**

**9 de julio, 2010**

**Alberto Mora Portuguez**

**ACI-Américas**

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente”.

## Principales problemas de Gobernabilidad en las Cooperativas

- No hay uniformidad de criterios respecto a los procesos de trabajo y objetivos.
- No hay una participación suficientemente representativa en las Asambleas Generales.
- No están establecidos los procesos parlamentarios para un correcto desarrollo de las reuniones del Consejo de Administración y las Asambleas Generales.

## Principales problemas de Gobernabilidad en las Cooperativas

Educación y Capacitación ineficientes en los tres niveles de la organización:

- Asamblea General o asociados de base;
- las y los dirigentes en los cuerpos directivos;
- y las gerencias y el personal operativo y administrativo.

## Principales problemas de Gobernabilidad en las Cooperativas

- No existe un sistema de información adecuado hacia las y los asociados de base.
- Desarrollo de Planes Estratégicos con Objetivos no consultados a las y los asociados.
- Gerencias con mucho poder o Presidentes con mucho poder.

## Principales problemas de Gobernabilidad en las Cooperativas

- No nos sentimos pertenecientes a un sector importante dentro de la economía nacional y mundial.
- Poca identidad de las y los asociados con los proyectos de sus cooperativas.
- Conflictos de interés entre asociados y directivos

# Gobernabilidad

Constituye las tradiciones, instituciones y los procesos que determinan como el poder es ejecutado, como los ciudadanos son escuchados y como son realizadas las decisiones concernientes a situaciones de interés público.

Criterios y recomendaciones de buen gobierno corporativo, reconocidos por la “Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico” “OCDE” y por los países avanzados en este tema.

La “OCDE” y otras agencias multilaterales como el Banco Mundial, han establecido que los principios del buen gobierno corporativo son:

- **Respeto de los derechos** de los accionistas y tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital.
- Clara definición de las responsabilidades y las funciones de la administración.
- **Transparencia, fluidez e integridad** de la información.
- **Comunicación efectiva** con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno.
- Promover la plena **satisfacción de las personas** que integran la organización.

# Gobernabilidad

El propósito o finalidad del Gobierno cooperativo es generar

**“CONFIANZA”**

- Entre sus públicos de interés con los que interactúa, en especial asociados y asociadas.
- Creando condiciones adecuadas para mantener en funcionamiento una administración que autogestione y autocontrole con autodeterminación, en forma autónoma e independiente la empresa cooperativa.

# Gobernabilidad

Calidad o cualidad de lo gobernable o algo que puede ser gobernado con autonomía y equilibrio.

Para que exista la Gobernabilidad, primero se requiere de la **credibilidad** y posteriormente de la **legitimidad, transparencia y confianza.**

# Gobernanza

1. Es la acción o efecto de gobernar para el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, dentro de una armonía y un sano equilibrio, entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
2. Estudia el modo en que las condiciones y capacidades se logran, qué actores intervienen, y cómo es la interacción entre los mismos.
3. Estudia la manera en que se determina la capacidad del Gobierno de transformar necesidades en políticas y establecer patrones de interacción entre actores estratégicos no sesgados hacia grupos de interés

## Gobernabilidad

- La Gobernabilidad como herramienta crea un entorno favorable para mejorar las condiciones de vida de las personas.

"Capacidad del Estado para Gobernar"

## Gobernanza

- La Gobernanza es una herramienta analítica y descriptiva, necesaria para que se dé la Gobernabilidad.

"Capacidad de los ciudadanos para gobernarse"

# Gobernabilidad

El concepto de la gobernabilidad nos dirige a contestar varias preguntas fundamentales:

- 1<sup>ro</sup> ¿Cuáles son las características de una buena administración?
- 2<sup>do</sup> ¿Existen principios universales de una buena administración?
- 3<sup>ro</sup> ¿De dónde provienen estos principios?
- 4<sup>to</sup> Para la aplicación de estos principios ¿qué nivel de detalles se necesita?
- 5<sup>to</sup> ¿Qué criterios en particular son necesarios para el desarrollo de la gobernabilidad?
- 6<sup>to</sup> ¿Cómo podemos aplicar estos principios para evaluar la gobernabilidad de un gobierno?

# Gobernabilidad

¿Qué es Gobernabilidad?



Gobernabilidad no es sinónimo de gobierno.

Una política pública donde su eje central es un problema de gobernabilidad puede ser definido implícitamente como un problema de gobierno con el resultado equivocado de que su discusión es responsabilidad precisamente del gobierno.

# Gobernabilidad

Entonces: ¿Qué es gobernabilidad?

En un país...

- ¿Cómo el gobierno y otras organizaciones sociales interactúan?
- ¿Cómo el gobierno interactúa y se relaciona con los ciudadanos y ciudadanas?
- ¿Cómo se toman las decisiones para un buen gobierno en un mundo cada día más complejo?

# Gobernabilidad

En una **Cooperativa**:

¿Cómo su Consejo de Administración y sus diferentes comités interactúan; la interacción con otras cooperativas, grupos cooperativos y otras organizaciones no cooperativas?

¿Cómo el Consejo de Administración interactúa y se relaciona con las y los asociados y no asociados, y con la comunidad?

• ¿Cómo se toman las decisiones para un buen gobierno en un mundo cada día más complejo?

# Gobernabilidad

- Es un proceso por el cual las sociedades o las organizaciones toman y ejecutan decisiones importantes,
- Determinan quienes deben estar involucrados en el proceso y...
- ¿Cómo se debe **rendir cuentas?**.

# Gobernabilidad

Es la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo.

Cuando un sistema está estructurado de modo tal que los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a instituciones o reglas del juego, se puede hablar de gobernabilidad.

También se puede decir que la Gobernabilidad significa estabilidad política e institucional y eficacia decisoria y administrativa;

# Gobernabilidad

- Hace referencia a la continuidad de las normas y de las instituciones y al ritmo, la coherencia y la intensidad de las decisiones;
- Es la capacidad de adaptación permanente entre la norma y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la demanda y la oferta de políticas y de servicios públicos;
- Depende del nivel de madurez de la sociedad organizada y de su capacidad de asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte del buen gobierno.

# Gobernabilidad

En la Ciencia Política, **gobernabilidad** se refiere a la capacidad de gobierno, partiendo de la base de la “legitimidad” y para lograrla, todo gobierno debe actuar con “eficacia”.

“la situación en que interactúan un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúan en su entorno”.

Para que sea viable, la gobernabilidad debe cumplir con tres requisitos fundamentales:

1. Ser eficaz.
2. Ser legítima.
3. Ajustarse al estado de derecho.

# Gobernabilidad

Gobernabilidad se refiere al conjunto de valores, principios, políticas, reglas, órganos dedicados a los intereses de los diferentes actores ligados a la empresa: asociados y asociadas, clientes, directivos, empleados, proveedores, consumidores, vecinos entre otros.

En el caso de las cooperativas, la Gobernabilidad es la capacidad de interrelación y equilibrio entre Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia la Gerencia General y personal administrativo y operativo, para proteger los intereses de sus asociados y asociadas.

## A. Asamblea General:

Es la **integración** constituida por los asociados y asociadas que se agrupan voluntariamente para resolver en común sus necesidades y aspiraciones.

## B. Dirección y Control

**Consejo de Administración y Junta de Vigilancia:** Es la **dirección y control** que orienta y dirige las actividades del conjunto hacia el logro de los objetivos planteados por la Asamblea General.

C. **Gerencia General y personal administrativo y operativo:** Es la fuerza de la organización, representada por la estructura funcional que le permite a la cooperativa brindar una efectiva prestación de sus servicios a sus asociados y asociadas.

# Gobernabilidad

Establece la visión estratégica con relación a aquellas decisiones importantes de la dirección y funciones de los que dirigen un grupo.

No solamente se trata de *¿a donde ir?* sino también *¿quién?* debe estar involucrado en la decisión y *¿en qué?* capacidad.

# Transparencia

Cuando una persona o institución no es transparente, se pierde la credibilidad, lo cual origina caos, tanto personal, como empresarial e institucional.

La transparencia está relacionada a conceptos éticos y morales que hacen referencia a la igualdad, equidad, democracia y solidaridad.

## ¿Qué evalúa el concepto de Gobernabilidad en una Cooperativa?

- Selección de los y las integrantes del Consejo de Administración
- Constitución del Consejo de Administración y Comités de Trabajo
- Compensación del Consejo de Administración y los Comités de Trabajo
- Responsabilidades del Consejo de Administración
- Evaluación del desempeño del Consejo de Administración y sus Directores
- Mecanismos para evaluar informes del Consejo de Administración
- Evaluación de la Relación entre los Directores con los asociados y asociadas

# Conclusión

El concepto de gobernabilidad cooperativa, permite la discusión sobre la función que ejerce el Consejo de Administración y sus cuerpos de trabajo, tratando con todas las situaciones que atañen al buen funcionamiento de la cooperativa.

Es un concepto que nos abre la mente a la posibilidad de que otros grupos dentro del entorno comunitario interno y/o externo puedan jugar un papel mucho más importante en la identificación y solución de los problemas.

Alberto Mora Portuguez

ACI-Américas

[educoop@aciamericas.coop](mailto:educoop@aciamericas.coop)

[www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)

9 de julio, 2010

**Muchas Gracias por su atención**