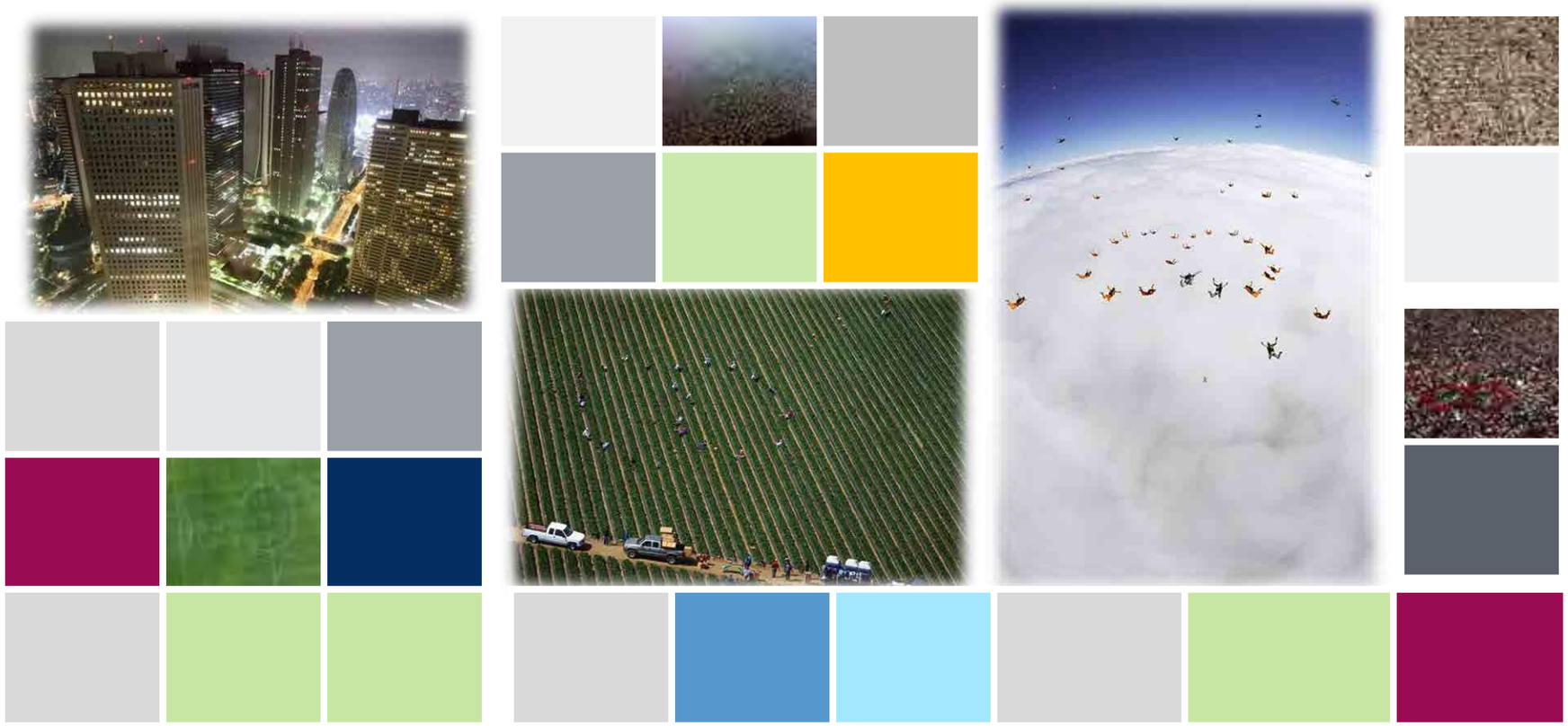
Cooperativas de las Américas
Región de la Alianza Cooperativa Internacional



Mejores prácticas para la Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

MBA. Alberto Mora Portuguez

Quito, Ecuador

Temario

1. Introducción general sobre la Gobernabilidad.
2. Gobernabilidad en las Cooperativas
3. Principales dificultades para la buena gobernabilidad en las cooperativas
4. Poder y Autoridad en el Gobierno Cooperativo
5. Criterios para el Buen Gobierno Cooperativo
6. Instrumento metodológico de Autoevaluación

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, 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.

Esta visión de “OCDE”, se orienta a la adaptación de modelos de **involucramiento y participación** que promuevan la **“transparencia”** más allá de lo que digan las empresas, y que se refleje en aquello que **deciden y comunican a través de lo que hacen.**

La **“transparencia”** , permite establecer los límites entre el **ejercicio del poder y el control del mismo** en el seno de una organización.

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 un concepto que podemos utilizar en varios escenarios:

- Global
- Nacional
- Institucional
- Comunitario
- Familiar
- Individuo

Un ejemplo del concepto de gobernabilidad:
¿Quienes son los actores?
¿Quién ejerce influencia en quién?
¿Quién decide?

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

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?

“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”.

Principios Cooperativos

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los asociados.
- Participación económica.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

Cooperativista es un ser humano que vivencia día a día los Valores Cooperativos

- Honestidad
- Transparencia
- Preocupación por los demás.
- Responsabilidad Social
- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Equidad
- Igualdad
- Democracia
- Solidaridad

Principales dificultades para la buena Gobernabilidad en las Cooperativas

- Deficiente comunicación e interrelación entre Consejo de Administración, Comités y Gerencia General.
- No hay una definición de roles de manera clara para la gerencia y los cuerpos directivos.
- No están establecidas las normas para una rendición de cuentas transparente.

Principales dificultades para la buena 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 dificultades para la buena Gobernabilidad en las Cooperativas

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

- Asamblea General o asociados de base;
- Dirigentes en los cuerpos directivos;
- Gerencias y el personal operativo y administrativo.

CONPACOOP
CONFEDERACION PARAGUAYA DE COOPERATIVAS
TALLER DE FORMACIÓN DE FORMADORES
Año 2014
coop
Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor
Cooperativas de las Américas
UNIVERSIDAD
FUNDEPOS
ALMA MATER

CONPACOOP

"Formación de facilitadores
de capacitación"

Temas 1, 2 y 3

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Los 3 roles del facilitador.

1. **Diseñador**

Consiste en la planificación de la actividad de capacitación, el diseño incluye la fijación de objetivos, contenidos y técnicas, organizar, así como el diseño de guías de trabajo y de evaluación.

2. **Mediador**

Esta es la función más asociada con la facilitación implica animar a los estudiantes a lograr el objetivo, lo cual incluye:

- Establecer procesos de comunicación entre los participantes.
- Estimular la participación.
- Utilizar diferentes técnicas de facilitación de acuerdo con el objetivo que se quiere lograr y llevar a condiciones físicas.

3. **Coordinador.**

Se refiere a la organización directa de la actividad, como la selección de sedes, servicios de alimentación, selección y [illegible] participantes, entre otras.

Un facilitador puede asumir una o todas las funciones antes descriptas según la complejidad de la actividad.

Reflexionemos:

1. ¿Cuáles de los rasgos dados en la lectura, a tu juicio requieren mas dedicación y tiempo para su adquisición?
2. ¿Qué ocurre si un facilitador deja de lado uno 3 principales roles?
3. Describe los resultados de una persona que ha decidido vender cursos de capacitación y carece de los rasgos y roles descritos.

PARA SABER MÁS

http://www.oc.un.edu/download/UORDO_FacilitatorTipsDocument.pdf

http://swoer.com/blog/tips-para-una-buena-excelente-capacitacion/

Tema 3

Desarrollo de materiales académicos.

Objetivo particular

Al termino del tema, el participante identifica los elementos para la construcción de materiales y contenidos académicos, a fin de que desarrolle un tema con la orientación pedagógica – andragógica.

He aprendido que un hombre sólo tiene derecho a mirar a otro hacia abajo cuando ha de ayudarle a levantarse.

Gabriel García Márquez

Principales dificultades para la buena 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

Principales dificultades para la buena Gobernabilidad en las Cooperativas

- Débil integración.

No se cumple el sexto principio cooperativo que es una de las bases para competir

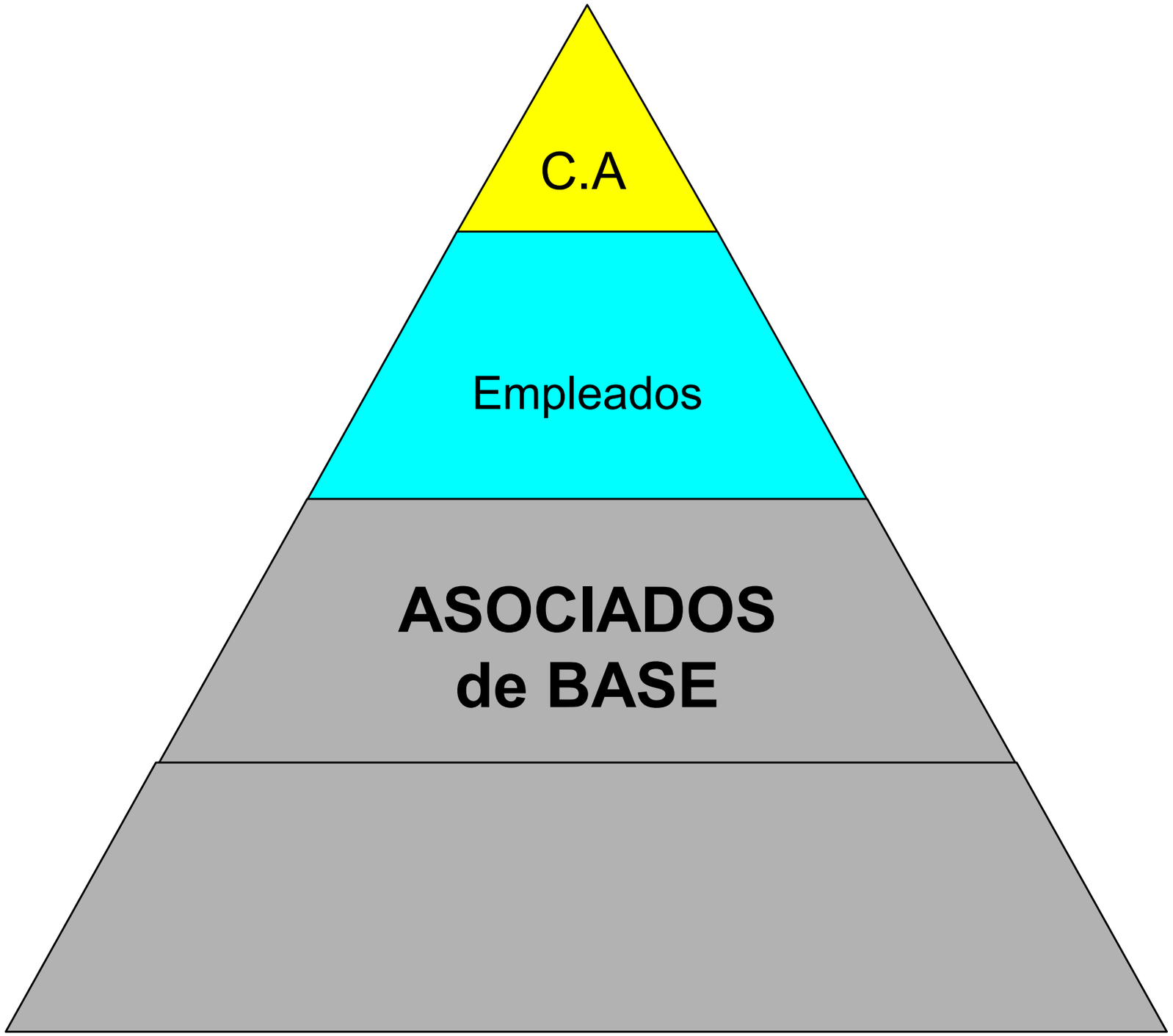
Principales dificultades para la buena Gobernabilidad en las Cooperativas

- No existe un sistema de información adecuado hacia las y los asociados de base. R193
- Desarrollo de Planes Estratégicos con Objetivos no consultados a las y los asociados.
- Gerencias con mucho poder o Presidentes con mucho poder.

Principales dificultades para la buena Gobernabilidad en las Cooperativas

(ABUSO DE PODER)

Buen Gobierno en las Cooperativas
“BENEFICIOS”



Buen Gobierno en las Cooperativas
“BENEFICIOS”

Poder y Autoridad en el Gobierno Cooperativo

El Seguidor:

Tiene un perfil bajo en características como autoridad, y los pocos votos que obtuvo cuando fue electo.

Se puede convertir en dirigente o gobernante líder, dependiendo de las acciones que desarrolle y la capacidad que demuestre.

Poder y Autoridad en el Gobierno Cooperativo

El Jefe:

Se caracteriza porque tiene dominio sobre lo que se le ha encomendado, pero las personas que votaron por él o por ella, fueron tan pocas, que quedó con un bajo poder.

Se puede convertir en dirigente o gobernante líder, dependiendo de las acciones que desarrolle y la capacidad que demuestre.

Poder y Autoridad en el Gobierno Cooperativo

Dirigente (Y Líder)

Llega a esta posición, porque tuvo un alto reconocimiento de los electores que le da un poder alto. Pero, como autoridad, no conoce a profanidad las responsabilidades a su cargo. Gobernar con apoyo es fácil, pero tener autoridad para ejercer el poder es diferente.

El dirigente se puede convertir en gobernante líder, pero requiere de una excelente capacitación y mucha voluntad de superación.

Poder y Autoridad en el Gobierno Cooperativo

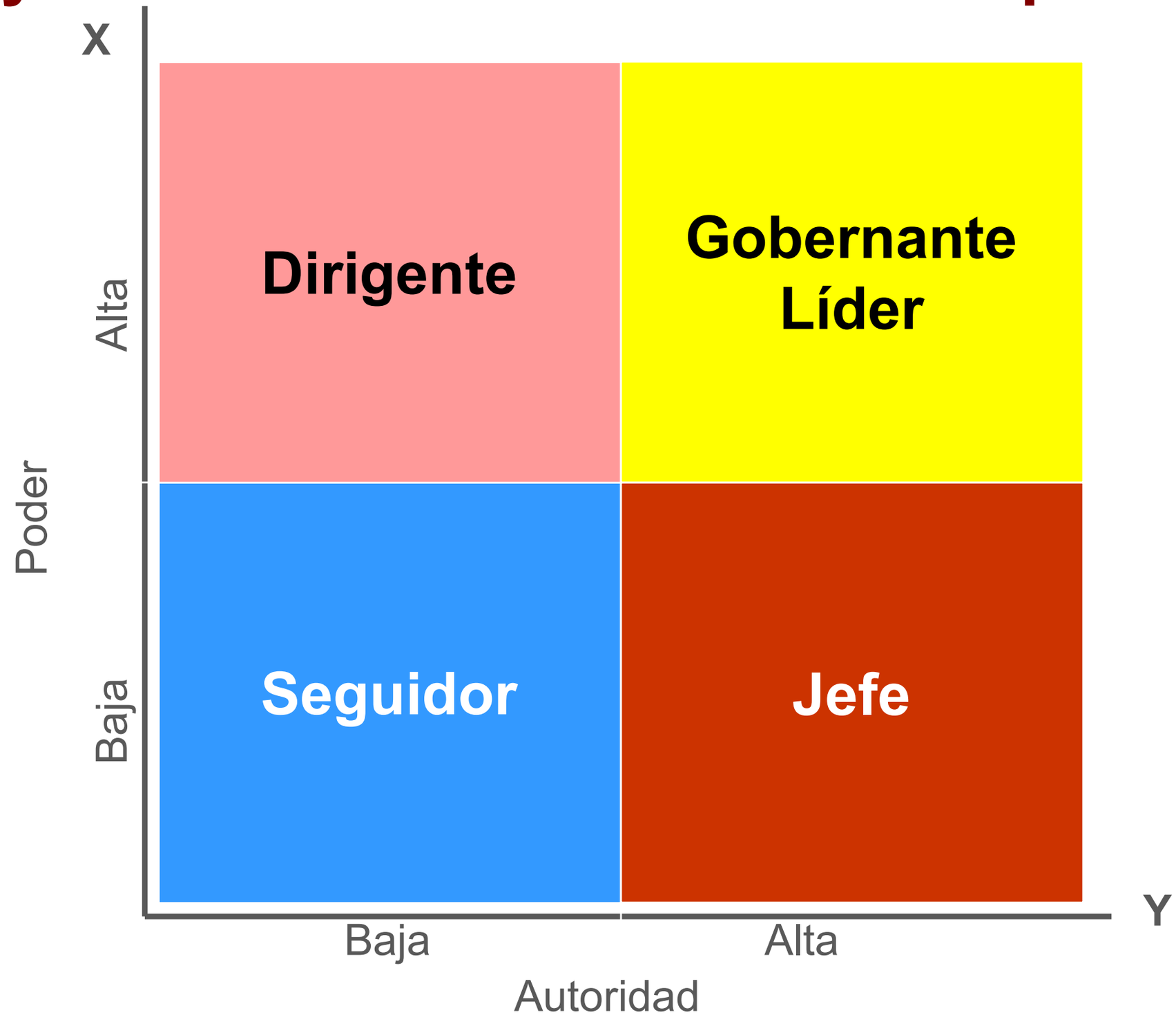
Gobernante Líder:

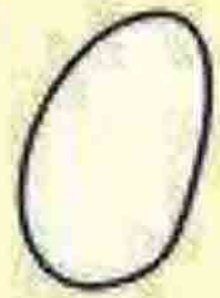
Es aquella persona que reúne las condiciones como AUTORIDAD para desempeñar el cargo, reconoce sus responsabilidades, o sea, gobierna, cohesiona, organiza, moviliza e implementa, y, a través del control, asegura actividades administrativas y flujos financieros para adelantar proyectos de carácter social.

Tiene el poder que le dieron los electores cuando lo eligieron, pero, para conservar el poder debe cumplir con lo que prometió a los electores, y debe capacitarse y actualizarse permanentemente en todo lo relacionado a sus funciones y responsabilidades.

También debe cumplir las promesas que haga durante su mandato.

Poder y Autoridad en el Gobierno Cooperativo





Si un huevo se rompe desde afuera, la vida termina. Si se rompe desde adentro, la vida comienza.

Las grandes cosas siempre comienzan desde el interior.

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.**

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

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

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

- 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.

Gobernanza

- 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.

- Estudia el modo en que las condiciones y capacidades se logran, qué actores intervienen, y cómo es la interacción entre los mismos.

- 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**

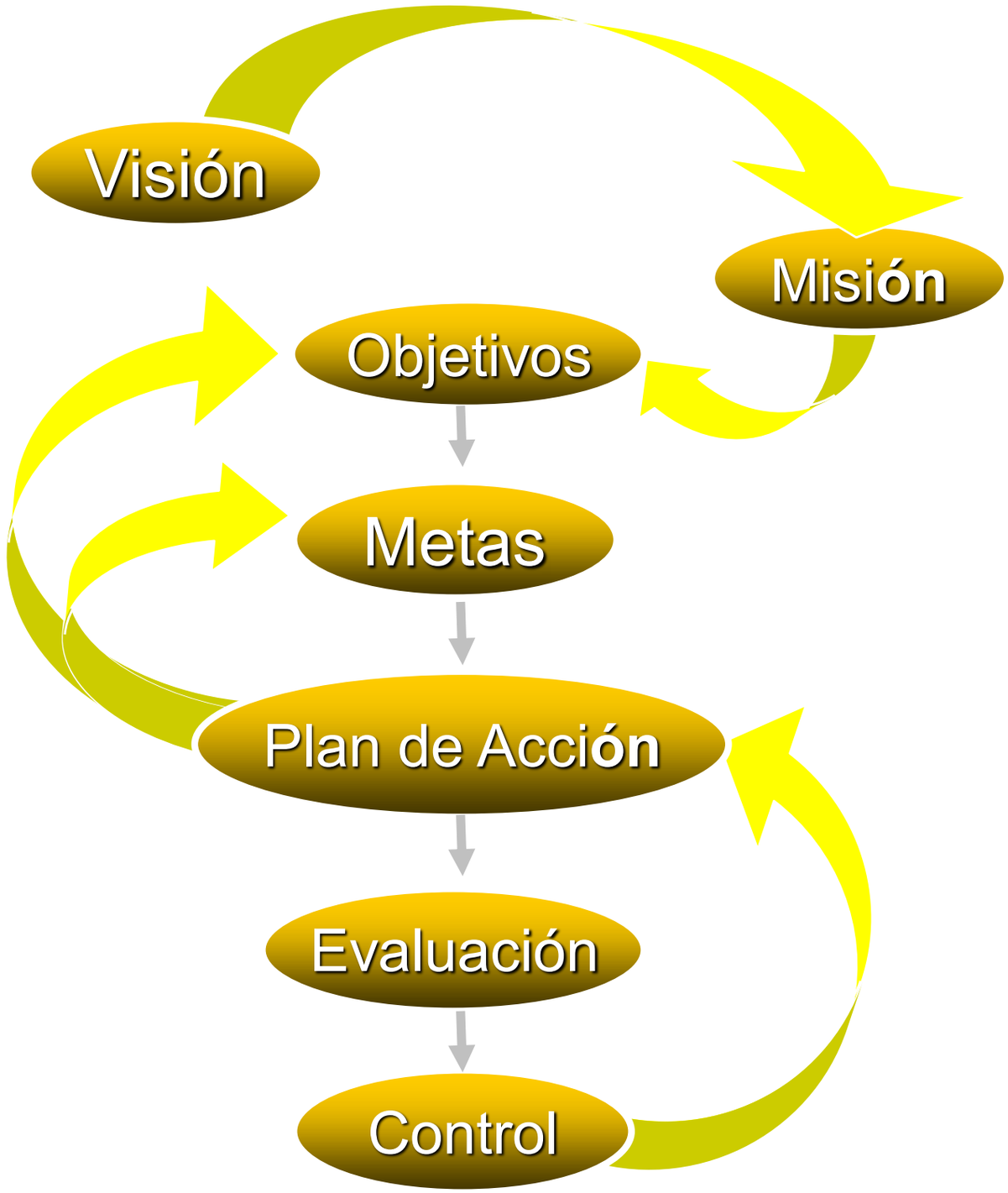
Dirección
y Control
Integración
Organización

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.

Gobernabilidad



Los componentes de un plan estratégico le ofrece dirección a una institución.

El concepto gobernabilidad le ofrece a los miembros de esa institución la **conciencia de su responsabilidad para lograr el camino trazado**.

Transparencia

Es la actitud u obligación que tienen los gobernantes, administradores, directivos, funcionarios y empleados de cualquier empresa o institución, cuando tiene que actuar o presentar un informe claro y conciso relacionado a las funciones que desempeña.

Es una actitud, conducta o comportamiento de cualquier persona “o Líder”.

En toda persona gobernante debe ser su propósito de acción y de vida. “Liderazgo”

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.

Modelo de Buen Gobierno

1. Código de Buen Gobierno Cooperativo.

2. Instrumento de Evaluación de la Gobernabilidad, a partir de los principios cooperativos.

3. Certificación en Buen Gobierno Cooperativo.

Instrumento de Autoevaluación…analiza:

- 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

Instrumento de Autoevaluación…analiza:

- 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

Indicadores de gestión para evaluar un Buen Gobierno Cooperativo

Quinto principio

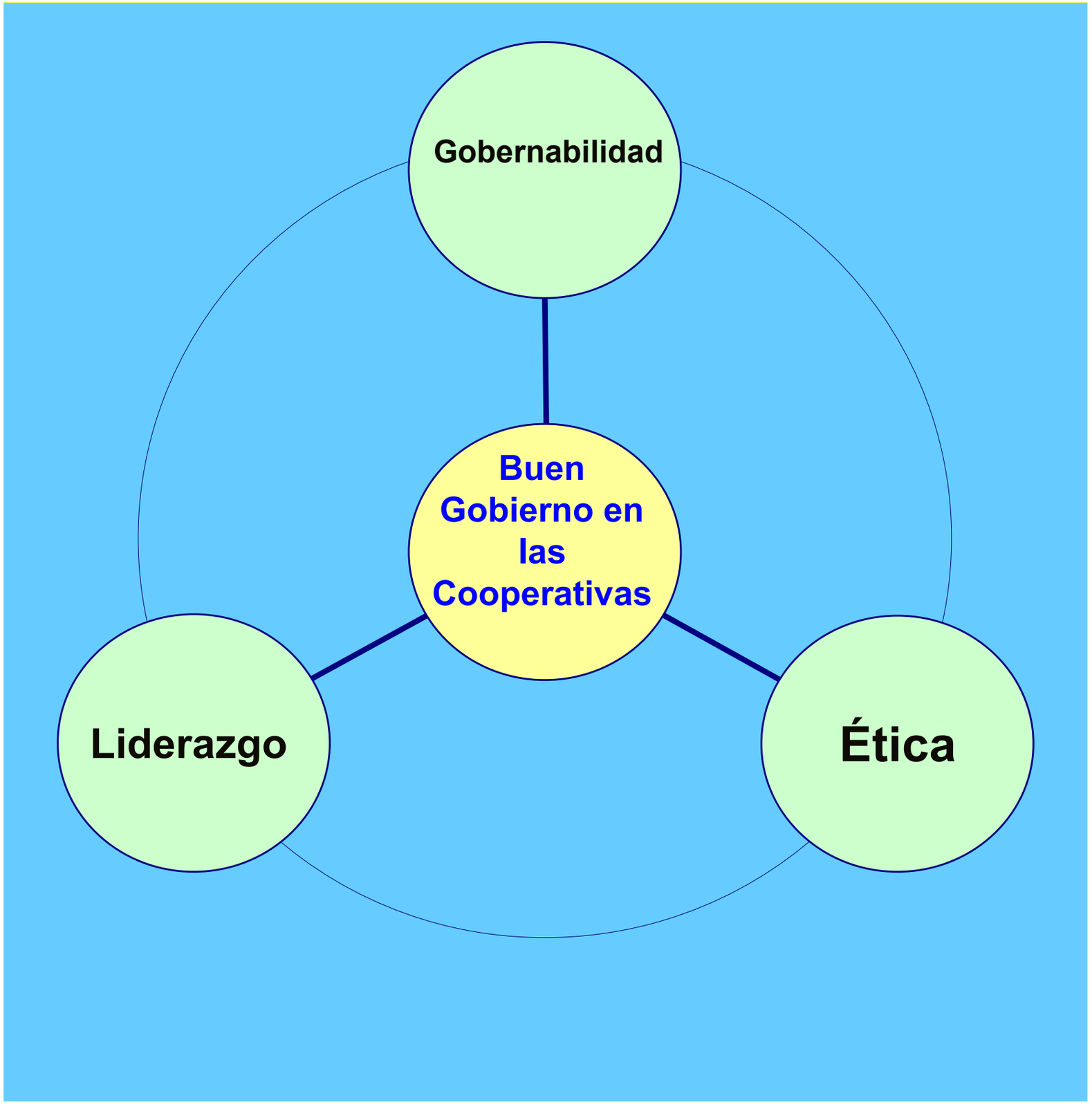
Educación, Capacitación e Información

Criterio	Indicadores	Valoración		
		0%	50%	100 %
5.1. La educación cooperativa se desarrolla a distintos niveles, que incluye tanto a las y los miembros elegidos para dirigir las cooperativas, como el conjunto de asociados y asociadas, al personal y al público en general, adecuándose en cada caso a las respectivas necesidades.	5.1.1. En cuanto a la educación cooperativa desarrolla actividades de educación sobre los principios, valores y métodos cooperativos a las y los asociados.	1		
	5.1.2. La educación que brinda la cooperativa contribuye a que los asociados y asociadas participen activamente en su cooperativa.	1		
	5.1.3. Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento contínuo del personal y asociados y asociadas.		1	
	5.1.4. Se enseña al personal los conocimientos técnicos y doctrinarios necesarios para su correcto desempeño, y fomenta el sentido de solidaridad y de responsabilidad de la población en general.		1	
	5.1.5. La cooperativa difunde entre sus asociados y asociadas los conocimientos fundamentales que les permita mejorar su nivel de vida.	1		
	5.1.6. La cooperativa aplica programas de capacitación dirigidos a los aspirantes a cargos directivos.		1	
	5.1.7. Ofrece formación sobre seguridad y derechos laborales.	1		

5.2. El Comité de Educación tiene una programación sistemática que garantiza la educación, la formación e información de los asociados, directivos y personal	5.2.1. Se programa y realizan actividades orientadas a educar a los asociados y asociadas acerca de temas como Gobernabilidad, Ética, Liderazgo, Políticas Públicas, Recomendación 193 de la OIT, entre otros según sea su actualidad.	1		
	5.2.2. La cooperativa brinda información regular y permanente a los asociados, en forma sistemática, conforme a un programa específico, evaluado periódicamente.	1		
	5.2.3. La educación cooperativa ayuda a sus asociados y asociadas a deliberar correctamente en las asambleas, a elegir conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación.	1		
	5.2.4. La cooperativa capacita a sus asociados y asociadas para que participen en la integración del consejo de administración y otros órganos directivos.		1	
	5.2.5. La cooperativa cuenta con actividades de capacitación diseñadas para los directivos, especialmente un programa de iniciación y ciclos de actualización.		1	
	5.2.6. Cuenta con un cronograma anual de Educación Cooperativa y utiliza un modelo pedagógico.	1		
	5.2.7. Los gerentes, empleados y representantes reciben capacitación específica sobre el Código de Ética.			1
	5.2.8. La cooperativa cuenta con programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las formas de combatirla.		1	
	5.2.9. La información regular y permanente a los asociados y asociadas y al público en general, se realiza de manera sistemática con un programa educativo y de difusión que es evaluado periódicamente.	1		

Amorá, 2012

Valoración acumulada para los siete principios:	Valoración Acumulada			Indicadores totales
	0%	50%	100%	
Total valoración porcentual Primer Principio:	7	1	14	22
Total valoración porcentual para el Segundo Principio Cooperativo:	5	26	80	111
Total valoración porcentual para el Tercer Principio Cooperativo:	4	5	19	28
Total valoración porcentual para el Cuarto Principio Cooperativo:	2	2	5	9
Total valoración porcentual para el Quinto Principio Cooperativo:	12	11	1	24
Total valoración porcentual acumulada par el Sexto Principio Cooperativo:	1	1	4	6
Total valoración porcentual para el Sétimo Principio Cooperativo:	17	9	6	32
Total Acumulado General para los siete Principios Cooperativos:	**48**	**55**	**129**	**232**
	20%	**24%**	**56%**	**100%**


Gobernabilidad
Buen Gobierno en las Cooperativas
Liderazgo
Ética

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.

Cooperativas
de las Américas
Región de la Alianza
Cooperativa Internacional

MBA. Alberto Mora Portuguez
Educación y Formación
Cooperativas de las Américas

educoop@aciamericas.coop