

Conferencia Internacional Gestión Social y Gerencia Efectiva

“Incidencia y Gobernabilidad en la Empresa Cooperativa”

Yesenia Morales Sibaja
ACI-Américas

8 de febrero del 2000
República Dominicana



**La
Gobernabilidad
es elemental para
el éxito de
cualquier
organización.**

Durante los últimos años se reconoce que han existido y existen grandes problemas de gobernabilidad en gobiernos, empresas privadas, organizaciones sociales y políticas, entre otros, los cuales se reflejan en actos de corrupción de toda índole.

La ingobernabilidad se manifiesta por medio de abusos y privilegios en ciertos niveles de la organización, en una mala administración de los recursos financieros, un mal servicio a los asociados y asociadas y una perpetuación de dirigentes, que se mantienen por muchos años en sus cargos, pero sin capacitarse para responder y aportar al buen gobierno de sus cooperativas.

¿Qué es Gobernabilidad?

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 la normativa vigente o reglas de juego, se puede hablar de gobernabilidad.

También se puede decir que Gobernabilidad:

- ❑ Significa estabilidad política e institucional y eficacia en la toma de decisiones y de carácter administrativo;
- ❑ 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;
- ❑ Se refiere a la 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.

Por esta razón la ACI-Américas ha considerado la conveniencia de elaborar algunos lineamientos sobre Gobernabilidad, Ética y Liderazgo, acorde a los principios y valores cooperativos, con la finalidad de promover su utilización o aplicación en las organizaciones cooperativas de América, por medio de actividades de capacitación, formación y/o sensibilización de los/as dirigentes y empleados/as así como a los asociados y asociadas en general.

La idea es que estos lineamientos sean una herramienta de apoyo a las cooperativas para promover el buen gobierno en las cooperativas.

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

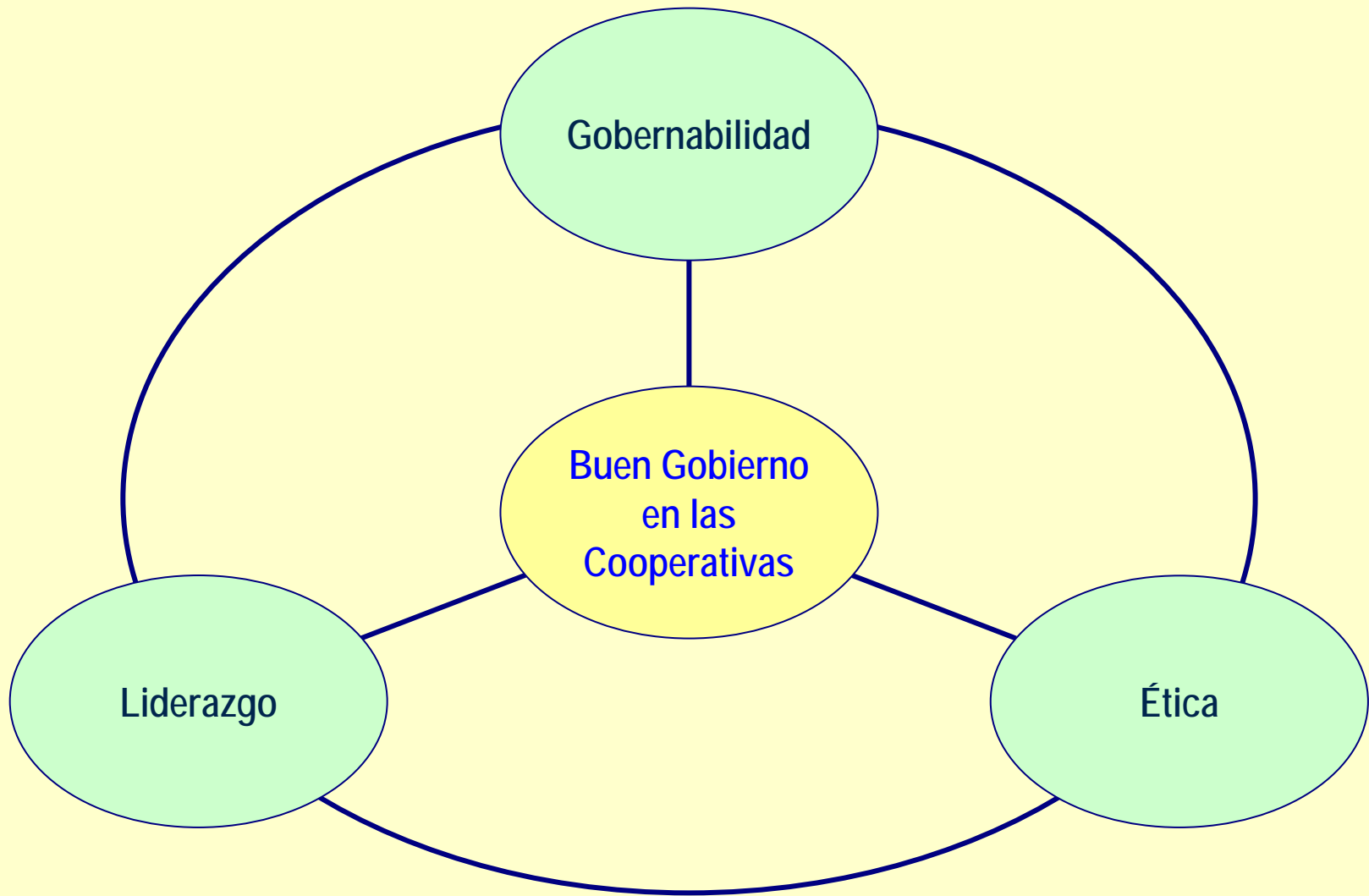
- **Ser eficaz**
- **Ser legítima**
- **Ajustarse al estado de derecho**

Un sistema de gobernabilidad se refiere al conjunto de valores, principios, políticas, reglas y órganos dedicados a los intereses de las y los diferentes actores ligados a la empresa: asociados y asociadas, clientes/as, directivos/as, empleados/as, proveedores/as, consumidores/as y la comunidad en general.

Gobernabilidad, Ética y Liderazgo

Las cooperativas son organizaciones democráticas en las cuales los asociados y asociadas se agrupan principalmente para satisfacer sus necesidades y los principios cooperativos son las directrices por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, los cuales están muy relacionados a la gobernabilidad.

No es suficiente preguntarse si los cooperativistas conocen el texto de los principios y valores cooperativos, también es importante conocer si observan el espíritu de esos principios y si los practica permanentemente.



La ética es un elemento fundamental en el buen gobierno en las cooperativas.

Es un tipo de saber de los que pretenden orientar la acción humana en un sentido racional.

Es un saber para actuar de un modo racional, que se expresa de manera concreta de dos formas:

- **Aprender a tomar decisiones prudentes.**
- **Aprender a tomar decisiones moralmente justas, donde la ética y la moral se encuentran identificadas, lo que explica que en la vida cotidiana hablemos indistintamente de valores morales-valores éticos o normas morales-normas éticas.**

Con el fin de fortalecer la gobernabilidad, la ACI-Américas planteará una propuesta de elementos necesarios a considerar en la elaboración de un Código de Ética para las organizaciones cooperativas de la región, basándose en las directrices ya existentes pero que no necesariamente se aplican.

La gobernabilidad como proceso democrático, parte de fundamentos éticos que establecen los lineamientos necesarios para el buen gobierno cooperativo, este proceso como tal no es válido sino se cuenta con una estructura dirigencial sensibilizada sobre la importancia de implementar estas prácticas de transparencia.

➤ **Entonces, una condición indispensable para lograr un buen gobierno en las cooperativas es tener un liderazgo ético, por esta razón es necesario desarrollar y promover las competencias, habilidades y aptitudes básicas para contar con un liderazgo más participativo.**

Gobernabilidad en las Cooperativas

Las cooperativas, se diferencian de las empresas tradicionales principalmente porque se crean con el propósito de satisfacer las necesidades de sus asociados y asociadas. Las personas que optan por el cooperativismo lo hacen por la solidaridad, la transparencia, la democracia y la equidad.

Un régimen de buen gobierno en las cooperativas deberá contribuir a que la **utilización de los recursos** no solo se realice de manera eficaz, sino que también fortalezca la confianza que genera la transparencia con que se trabaja..

Esto garantiza de manera plena que **los directivos sean responsables** de su accionar ante los asociados y asociadas.

El cumplimiento de la misión empresarial, orientada por la visión de sus dirigentes, transcurre en un sistema interno que establece normas y directrices que deben regir su ejercicio y actuación. De esta manera se garantiza la transparencia, objetividad y claridad en la asignación y administración de los recursos financieros, en nuestro caso, de las cooperativas.

La gobernabilidad en las empresas cooperativas, debe tomar en cuenta el desarrollo de un **“liderazgo ético”** basado en virtudes morales acordes con los principios cooperativos. Por esta razón, hay que tener presente que la gestión de la cooperativa debe ante todo ser democrática.

La gobernabilidad en una cooperativa, se práctica cuando se protegen los intereses de sus asociados y asociadas, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

No basta con crear y alcanzar una imagen basada en la productividad o la calidad de los servicios, también es necesario garantizar la confianza.

De ahí que como base de la gobernabilidad cooperativa, se sugiere el fortalecimiento de la ética, entendida esta como el conjunto de los valores que inspiran la vida y el manejo de una organización empresarial.

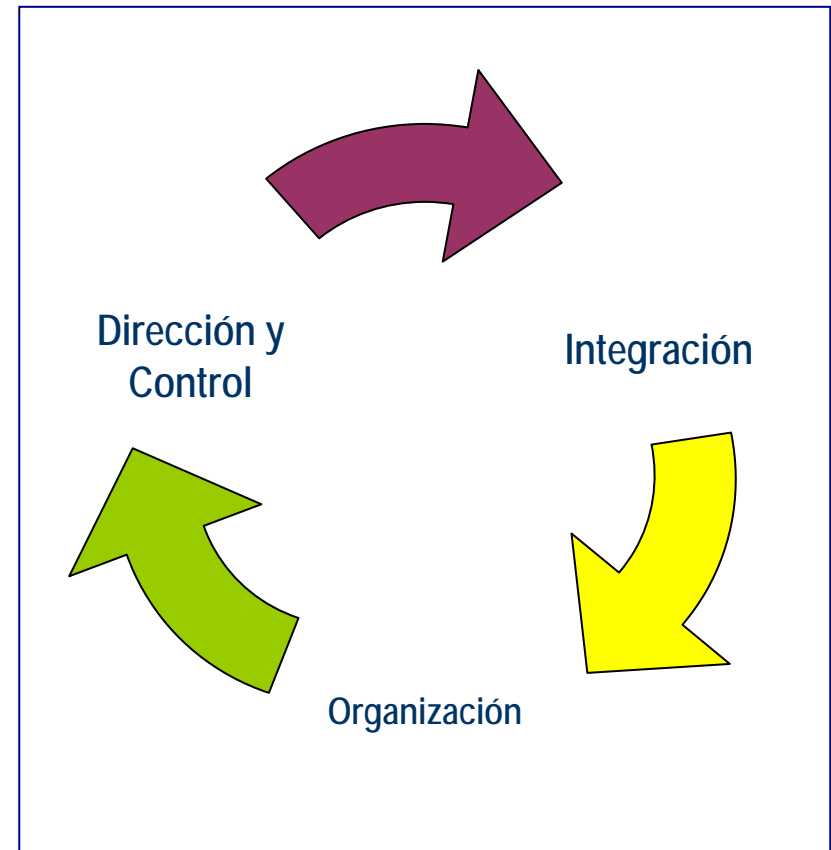
El buen gobierno en las cooperativas es el resultado de tres fuerzas que equilibran su actuación de manera armoniosa, lo cual permite lograr los objetivos esperados por sus asociados y asociadas. Estas tres fuerzas son:

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

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.

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.

- La armonía entre estas tres fuerzas es indispensable.
- No es fácil establecer límites de autoridad y responsabilidad precisos en cada una de estas esferas o fuerza.
- Es necesario establecer y definir las funciones para lograr que los integrantes de cada órgano y los funcionarios ejecutivos comprendan y asuman los roles que les corresponde, guardando el debido respeto entre ellos.



→ La promoción de un buen gobierno está orientada a fortalecer la gobernabilidad en cualquier organización. En el caso de las cooperativas, parte del principio que es un ente distinto a otras empresas comerciales.

→ Los principios cooperativos, al igual que los valores, deben ser no sólo conocidos por todos los que participan en la obra de la cooperación, sino y sobre todo ser parte de la cotidianidad de las personas. Son formas de conducirse y de actuar para los asociados y asociadas, los directivos, gerentes y el personal de una cooperativa.

La organización para la Cooperación y Desarrollo Económico “**OCDE**” y otras agencias multilaterales como el Banco Mundial, han identificado 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.

➤ Promueve la plena **satisfacción** de las personas que integran la organización.

Por ello, es el sistema que permite establecer los límites entre el ejercicio del poder y el control del mismo en el seno de una organización

Más allá de la calidad, de la integridad y de la buena fe de las personas que pueden formar parte de una organización, la gobernabilidad es la que pone a funcionar un sistema formal que reúne las condiciones que favorecen el alcance de la misión de una organización, su desarrollo y su permanencia.

Hoy más que nunca debemos enfatizar el compromiso con el cumplimiento de la misión institucional y la creación de una **conciencia de autocontrol**, frente una realidad compleja caracterizada cada vez más por numerosos casos de empresas que vieron afectada su credibilidad y confianza debido a una falta de seguimiento de los controles internos

o, dicho de otra forma: por a la falta de compromiso y responsabilidad con la gobernabilidad interna como sistema organizacional y **código de comportamiento** tanto institucional como personal

Un aspecto que debe tomarse en cuenta es que en sistemas **democráticos** las decisiones deben tomarse en todo momento **apegándose estrictamente** a reglamentos claros y bien definidos.

Varios estudios señalan una coyuntura singular y un momento político mundial cuyas características particulares ameritan un tratamiento particular en la concepción de los programas y el tratamiento del tema de la **transparencia en el ámbito empresarial.**

Hacia el fortalecimiento de la gobernabilidad cooperativa

→ La gobernabilidad conlleva a tener capacidad para **evitar dificultades en su accionar**. Para ello se deben establecer **mecanismos de comunicación adecuados**, y se debe fomentar la transparencia y la fluidez e integridad de la información que se debe transmitir a los asociados y asociadas, a las personas en la cooperativa y al público en general.

→ Esto requiere que la cooperativa cuente con adecuados **marcos legales y estructuras de gobierno**; una mejor infraestructura de los **órganos de regulación y control**; combatir con más y mejor formación los problemas de corrupción y soborno.

La gobernabilidad en las cooperativas busca clarificar y diferenciar de manera objetiva los roles del Consejo de Administración y su Gerencia.

- **Esto se puede garantizar con una oportuna, coherente y consistente comunicación, interna y externa.**
- **Cuidando la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia-confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre la cooperativa y sus asociados y asociadas**

➤ Los dirigentes y miembros de una cooperativa deben tener muy claro los valores que deben guiar su accionar, para poder funcionar adecuadamente, lograr sus objetivos y evitar acciones como la corrupción.

➤ La centralización del poder, inadecuados procesos de rendición de cuentas, limitaciones en el acceso a la información y la falta de transparencia en la toma de decisiones.

En síntesis:

→ Toda gestión de buen gobierno debe estar apoyada por los principios y valores indispensables y necesarios, para que su fundamento y aplicabilidad se centre en una conducta que esté por encima de los intereses personales y prime en todo momento los preceptos propios para una **gestión exitosa** acorde a principios y valores cooperativos.

Lineamientos para la gobernabilidad cooperativa

- La práctica de los valores y principios cooperativos mencionados anteriormente, se convierte en la máxima expresión del gobierno en las cooperativas.
- Las cooperativas utilizan sus recursos de manera eficaz, estimulan la relación con los asociados y asociadas sobre la base de la confianza y se apoyan en la transparencia de sus actividades.
- Sin embargo, más allá de los transparentes beneficios económicos que persigue, se debe lograr generar bienestar en la organización y el entorno en el que actúa.

- **La cooperativa deberá integrar mecanismos orientados a fomentar la participación más abierta posible de los asociados y asociadas.**
- **Debe buscarse el consenso, el acuerdo que exprese lo más ampliamente posible la voluntad de la mayoría.**
- **Un *gobierno democrático* funciona adecuadamente cuando los interesados participan *activamente* en las elecciones de sus representantes. En este sentido, todos los asociados y asociadas deberán tener acceso a las elecciones y ser estimulados a participar como candidatos.**
- **Deberá garantizarse que el ingreso y el retiro de los asociados y asociadas sean regidos en las cooperativas por el principio designado con la expresión “libre acceso y adhesión voluntaria.”**

En cumplimiento de su propia filosofía, la cooperativa:

- Garantizará que no existan barreras de membresía por razones de género, ni de otro tipo, como raza, religión, afiliación política, etc.
- Estará abierta a todas las personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades de ser miembros.
- Buscará el respeto de los derechos de los asociados y asociadas y el tratamiento equitativo de sus miembros.
- En este sentido, el estatuto y reglamentos deberán establecer con claridad y precisión los derechos y obligaciones de los asociados y asociadas y los tendrá permanentemente a su disposición.

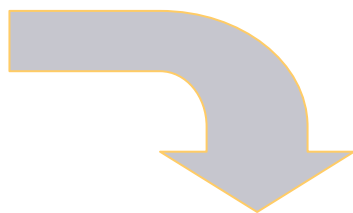
En cumplimiento de su propia filosofía, la cooperativa:

- Deberá poner a disposición de los asociados y asociadas en lenguaje claro y de manera sencilla una guía sobre los derechos y deberes que tienen.
- Deberá contemplar para los nuevos miembros, una inducción inicial que permita brindar capacitación e información sobre los principios y valores cooperativos.
- Mantendrá una capacitación sistemática que permita formar a los asociados y asociadas sobre sus derechos y obligaciones, así como sobre los fines de la cooperativa.

Representatividad de las y los miembros

- ⇒ Resulta de vital importancia el establecimiento de **mecanismos electorales sencillos y transparentes**. Para ello deberá contarse con disposiciones en los estatutos y reglamentos, claras y precisas, que garanticen elecciones sencillas y transparentes.
- ⇒ Es conveniente la **promoción de la participación** de los asociados y asociadas en la formación del Consejo de Administración, así como incentivar su postulación responsable como candidatos para integrar dicho órgano.
- ⇒ La cooperativa deberá proporcionar **igualdad de condiciones** para los asociados y asociadas que quieran acceder a ser directivos, contando con la información necesaria para facilitar su elección.

¿Qué es Incidencia?



Incidencia es el conjunto de actividades encaminadas a sensibilizar y comprometer a los responsables de acciones políticas y al público en general, respecto a un problema o situación determinada, con miras a producir cambios y a mejorar una situación adversa en las condiciones organizacionales de los grupos o personas proponentes y sus comunidades.

¿Qué es Incidencia?

- La incidencia política es un proceso que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas por parte de las organizaciones o personas interesadas en promover un cambio.
- Estas acciones están dirigidas a influir en personas con poder de decisión, para transformar las relaciones de poder, en beneficio de la organización y este caso de las cooperativas y su movimiento.
- El propósito de este proceso es **lograr cambios** específicos que les beneficien a los sectores involucrados en el proceso.

¿Quiénes pueden emprender los cambios?

- En una situación normal, cualquier persona puede contribuir en la búsqueda de soluciones destinadas a operar cambios, con la finalidad de mejorar su situación y la del entorno en que se encuentra: cooperativistas, trabajadores sociales, diputadas, diputados, etc.
- Sobre todo, las personas afectadas directamente, que desean cambiar su situación actual, siempre y cuando puedan organizarse y contar con los recursos económicos, el tiempo y el compromiso necesarios.

¿Dónde se puede lograr la incidencia?

- El resultado de la incidencia no solo se logra en el contexto o entorno de las organizaciones, sino que también en su interior.

“Primero debemos de fortalecernos hacia lo interno”

- Conforme se van desarrollando acciones de incidencia, se va fortaleciendo la capacidad política, organizativa, análisis estratégico y gobernabilidad de las organizaciones involucradas en el proceso, lo cual potencia a esta organización para realizar la incidencia “hacia afuera”, es decir incidencia en políticas públicas.

¿Cómo lograr el cambio?



- El **cambio socio-político**, es esa necesidad de modificar la realidad.
- Empieza por **nosotras y nosotros**, desde el momento en que dentro del proceso empezamos a cambiar nuestro pensar hacia una manera más estratégica, política, participativa, comprometida y ética de realizar nuestra práctica cooperativa .

Incidencia y Gobernabilidad en la Empresa Cooperativa



*Visión de Proceso:
paso a paso*



- Cada vez es más difícil mantener la **governabilidad** en cada uno de los espacios donde se necesita que exista un orden en beneficio de las comunidades y en especial de las personas con necesidades.
- Hay **governabilidad** cuando existen las condiciones y capacidades necesarias de la organización cooperativa para tomar las mejores determinaciones, decisiones eficientes, que mejoren la calidad de vida de los que se encuentran involucrados/as con esta.
- Se debe tener en cuenta a **los actores** que intervienen en esas decisiones para establecer un equilibrio entre todos.
- Cuando no existen estas condiciones y capacidades se da la **ingovernabilidad**.

La gobernabilidad requiere de la concertación y de la unión de voluntades, libre de egoísmo y de sed de poder

¡ Gracias por su atención!



www.aciamericas.coop

Licda. Yesenia Morales Sibaja. Socióloga
Correo electrónico: acidesarrollo@aciamericas.coop