

Serie Estudios sobre
Economía Popular y Solidaria

Contextos de la “Otra Economía”

Pablo Guerra
Hugo Jácome Estrella
José Ramón Páez Pareja
María José Ruiz
Santiago Egüez
Manuel Mariño
Carlos Alonso Naranjo
Geovanna Flores





Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria
Contextos de la “Otra Economía”

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Av. Amazonas 4430 y Villalengua,
Edificio Banco Amazonas. 2do. piso
TEI.:(593 2) 3948840 ext. 600403
Quito - Ecuador
<http://www.seps.gob.ec>

Compilación y dirección editorial:

José Ramón Páez Pareja, e Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas

Consejo Editorial:

Hugo Jácome, José Páez, Francisco Rhon, Jaime Fernández, David Vera y
Gabriela Córdova

ISBN: 978-9942-07-695-3

Diseño de portada e interiores: SEPS.

Intendencia de Comunicación e imagen Corporativa / Santiago Pazmiño

Impresión: Imprenta Calderón

Primera edición: octubre 2014

Quito, Ecuador

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista, ni opinión que al respecto de los asuntos tratados posee la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

Índice

| | |
|--|------------|
| Presentación | 05 |
| Prólogo | 07 |
| | |
| - La construcción de una socioeconomía solidaria como fenómeno comunitarista: El caso latinoamericano | 11 |
| <i>Pablo Guerra</i> | |
| | |
| - Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador | 25 |
| <i>Hugo Jácome y José R. Páez</i> | |
| | |
| - Balance Social de las cooperativas en Ecuador: Modelo y primeros resultados agregados | 41 |
| <i>José Ramón Páez Pareja</i> | |
| | |
| - Apuntes sobre el Buen Gobierno Cooperativo | 83 |
| <i>Carlos Alonso Naranjo Mena</i> | |
| | |
| - Importancia del Buen Gobierno Cooperativo | 103 |
| <i>Manuel Mariño</i> | |
| | |
| - Situación y fuentes de financiamiento de las cooperativas no financieras en el Ecuador | 127 |
| <i>María José Ruiz y Santiago Egüez</i> | |
| | |
| Reseña Institucional | |
| - La SEPS, organizarse para servir mejor | 163 |
| <i>Geovanna Flores</i> | |

Apuntes sobre el Buen Gobierno Cooperativo

Carlos Alonso Naranjo¹

Introducción

Gobernar es administrar la cosa pública o una organización, es ordenar y dirigir un colectivo humano y el gobernante, lo hace bien, lo hace a medias o lo hace mal, pero no cabe duda que, históricamente, desde que el hombre es un “animal político”, el arte de gobernar ha implicado el arte de satisfacer intereses divergentes y lograr la aceptación de las normas impuestas por el gobernante de cualquier sociedad u organización humana, como tampoco cabe duda que, mientras mejor gobernada está la organización social, desde el Estado, hasta los clubs deportivos, pasando por las empresas de todos los tipos, más óptima es la satisfacción de los intereses y necesidades de sus integrantes, llámense ciudadanos, accionistas o socios.

Igualmente, no cabe duda que, la insatisfacción de intereses o necesidades y, en muchos casos, la injusticia, además del aprovechamiento en beneficio personal, de la posición del gobernante, no solo que impiden el cumplimiento de los objetivos y aspiraciones de los integrantes de la organización estatal o social, sino que generan conflictos al interior de la misma y esa conflictividad, es parte misma de la historia de las sociedades humanas, lo cual, es bueno dejar en claro, pues, muchas veces atribuimos a nuestra idiosincrasia la conflictividad, cuando en realidad es parte de la naturaleza humana, pues, la generación del conflicto, es una reacción que pretende obtener la rectificación de la conducta del gobernante que se considera inadecuada.

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y, particularmente, las cooperativas, siendo creadas, integradas y gobernadas por humanos, con intereses

¹ Abogado, Diplomado en Mediación (E), experto ecuatoriano en cooperativismo y economía popular y solidaria.



y necesidades que buscan ser satisfechos, no están a salvo del conflicto, ni de la inestabilidad que éste genera, para el cumplimiento de sus objetivos sociales, por esa razón, en los últimos años, se ha puesto énfasis en el estudio del buen gobierno o gobernabilidad, como mecanismos de prevención y solución de conflictos y, especialmente, de óptimo cumplimiento de los objetivos sociales, tomando cierto es, mucho de lo que se ha dicho y hecho en la misma materia, en las empresas del sector privado, bajo el denominador común de “**buen gobierno corporativo**”, aunque, para el caso que nos ocupa, la denominación acertada es la acuñada por la ACI AMERICAS, esto es, “**buen gobierno cooperativo.**”

Los presentes apuntes pretenden bosquejar algunos conceptos y principios que permitan aclarar confusiones y crear condiciones para la práctica de mecanismos de gobernabilidad, gobernanza, buen gobierno o, simplemente eficiente gestión administrativa de las organizaciones cooperativas

Gobierno, Gobernabilidad, Gobernanza

Estimo prudente iniciar precisando los conceptos de los términos relacionados directamente con nuestro tema y que, llevan a confusión cuando su uso es indiscriminado y me refiero a que, comúnmente, le damos idéntico significado a buen gobierno, gobernabilidad y gobernanza. Veamos que asemeja y que diferencia a los tres términos citados y, para ello, acudimos al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, como nuestra fuente matriz del idioma y según la cual:

- **GOBIERNO**, en su primera acepción nos dice: “*acción y efecto de gobernar*” y, a su vez,
- **GOBERNAR**, en sus acepciones de nuestro interés, nos dice: “*mandar con autoridad o regir algo.- dirigir un país o una colectividad política.- guiar y dirigir.- componer, arreglar.- regirse según una norma, regla o idea*”.

Gobernar significa, por tanto, ejercer autoridad o, en ejercicio de autoridad, “*mandar, dirigir, guiar, orientar*”, conductas directamente vinculadas con la gestión administrativa, pero también, nos dice que significa, “*componer y arreglar*”, conductas, ellas, en cambio, relacionadas con la gestión del conflicto y tanto la dirección, guía u orientación, como la gestión del conflicto, *deben regirse*,



según una norma, regla o idea”, entonces el gobernante, debe adecuar su conducta o el ejercicio de su gobierno, a normas jurídicas preexistentes.

En la introducción de los presentes apuntes, se decía que, gobernar, es satisfacer los intereses y las necesidades de los integrantes de la sociedad o colectividad, en nuestro caso, entonces, gobernar una cooperativa, es satisfacer los intereses y necesidades de sus socios, es dirigir u orientar las acciones de la institución, hacia esa satisfacción, es guiar la cooperativa, hacia el cumplimiento de su objeto social, pero es también guiar a los socios, por ese camino, pues, son ellos, los que cumplen las acciones diseñadas por la dirigencia y la administración y, más aún, son ellos, los que los eligieron para que dirijan y administren su cooperativa.

Al gobernar una cooperativa, siempre habrá intereses insatisfechos, nada más difícil desde la dirigencia, que llenar las aspiraciones de todos los socios y esa insatisfacción puede ser el germen de un conflicto, por ello decimos que gobernar, es también gestionar los conflictos internos que en ella se pueden generar y la gestión del conflicto, no es únicamente su solución, sino su prevención, para lo cual, el directivo o administrador de la cooperativa, debe buscar consensos y administrar los disensos, evitando que degeneren en conflictos.

Esto, en cuanto a gobernar, veamos ahora el significado de gobernabilidad y gobernanza, según el mismo Diccionario de la RAE, toda vez que, generalmente, los utilizamos como sinónimos, lo cual, como veremos a continuación, no es correcto.

GOBERNABILIDAD.- *“Cualidad de gobernable.- gobernanza”*

GOBERNANZA .- *“Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.”*

De los conceptos transcritos se deduce que, la gobernabilidad, no es una conducta, ni un mecanismo, sino un atributo, una calidad o una cualidad, como dice la RAE, es decir, es la aptitud de los gobernados o, en nuestro caso, de los socios de la cooperativa, para ser dirigidos o guiados por sus directivos



o administradores que son, en definitiva, sus gobernantes o, dicho en términos sencillos o “*criollos*”, para “*dejarse*” dirigir, para ser “*governables*”. Entonces la gobernabilidad, siendo un atributo de los socios, no es un mecanismo, ni un método, ni tiene objetivos, es simplemente una calidad. De ahí que, a “contrario sensu”, se diga algunas veces “*esta cooperativa es ingobernable*” o “*esta cooperativa tiene problemas de gobernabilidad*”, cualidades que, no son nada positivas, ya que, por sí mismas, dejan entrever una debilidad institucional, que se manifiesta en el no acatamiento de las decisiones directivas, cuando no en su impugnación o, más todavía, en el surgimiento de un conflicto entre socios y dirigentes.

En líneas posteriores, veremos algunas causas que conducen a la ingobernabilidad y veremos también como con solo un poco de buena voluntad y de interés del dirigente se pueden evitar.

La gobernanza, en cambio, es el mecanismo, la forma o manera de gobernar, es un arte dice la RAE, quizás con algo de exageración. Lo cierto es que, la gobernanza es un conjunto de mecanismos, métodos o procesos y, además persigue objetivos, no es solamente una aptitud o cualidad, es lo pragmático, es el hacer, es el “*cómo*” se dirige, administra o gobierna la cooperativa. Es el conjunto de medidas que la dirigencia idea y aplica para que, todos los estamentos de la cooperativa funcionen coordinadamente y sigan el mismo camino, para el cumplimiento de los objetivos sociales, la estabilidad y el crecimiento institucional, es lograr la aceptación de los socios a las medidas y normas implantadas por la gerencia y el consejo de administración, convenciendo al socio que, esas medidas y normas, no tienen otro objetivo que el de satisfacer los intereses que llevaron al socio a incorporarse como tal en la cooperativa.

De lo visto hasta aquí podemos obtener como primera conclusión, que: la gobernabilidad y la gobernanza, se armonizan y complementan de manera tal que, su adecuada conjunción, permite un adecuado ejercicio del gobierno y como se dijo antes, el gobierno, puede ser bueno, mediocre o malo. De ahí que, el objeto de estos apuntes, es promover, no simplemente el ejercicio del gobierno, sino mejor todavía, es promover el ejercicio de un BUEN GOBIERNO, entendido como la actitud positiva de los socios para ser gobernados y los mecanismos que deben aplicar los directivos y administradores, para ser buenos gobernantes.



Buen Gobierno

El término Buen Gobierno, fue concebido para las sociedades de capital y se le añadió la palabra “corporativo”, habiendo sido materia de estudios por parte de organismos internacionales, tanto que, la Corporación Andina de Fomento (CAF) dictó un Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, como también se difundieron los llamados Principios del Buen Gobierno Corporativo, establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Más allá del código y los principios, lo importante es la coincidencia de criterios en cuanto a que, el Buen Gobierno Corporativo busca mejorar la calidad de las relaciones entre los grupos de interés que existen en la actividad empresarial, a quienes se les cobija bajo la denominación genérica de “*stakeholders*”, y que están integrados por: los accionistas, los administradores, los trabajadores y los proveedores, e incluyendo también el clima laboral, la satisfacción del cliente, la prevención o solución de los conflictos de interés que surgen entre los mencionados *stakeholders*, además de las buenas relaciones entre accionistas, directivos y administradores. A los cuales, en el caso específico de las cooperativas se añaden el movimiento cooperativo, como expresión de una nueva forma de concebir la economía y las autoridades de control, como guardianes de la confianza ciudadana en esta nueva forma empresarial autogestionaria.

Las características propias y exclusivas de las cooperativas, traen como primera consecuencia la inexistencia del conflicto entre capital y trabajo; entre proveedor y consumidor o entre prestamista y prestatario, propios de las sociedades o empresas de capital, pues, estas calidades se funden en los socios, pues, ellos son, simultáneamente, propietarios y trabajadores, en las cooperativas de trabajo asociado; proveedores y consumidores, en las cooperativas de consumo; y, prestamistas y prestatarios, en las cooperativas de ahorro y crédito. De tal forma que las prácticas del buen gobierno, necesariamente, son también de distinta concepción, por ello se habla no de BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, sino de BUEN GOBIERNO COOPERATIVO, con sus propias prácticas y objetivos que responden a intereses también diferentes, pues, sus actores son, al mismo tiempo, propietarios, usuarios, trabajadores o consumidores y también directivos y, en



muchos casos, sobre todo en cooperativas del sector no financiero, son también administradores, particularidades que, de suyo, conllevan distintas reglas de juego en el marco del buen gobierno.

Tenemos entonces elementos suficientes para decir que el buen gobierno es la suma de una buena predisposición a la gobernabilidad y unas buenas prácticas de gobernanza, antecedentes que nos permiten intentar una definición del BUEN GOBIERNO COOPERATIVO, diciendo que es *“el conjunto de mecanismos y prácticas, mediante los cuales, los diferentes órganos de la cooperativa, actúan en forma coordinada en el cumplimiento de sus funciones claramente definidas y mutuamente respetadas, con el objeto de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios y lograr el desarrollo institucional.”*

Importancia

La existencia de un buen gobierno cooperativo tiene una trascendental importancia en varios aspectos, tanto propios de la institución, como generales del movimiento. Comenzando con que el primer resultado, es la ESTABILIDAD institucional, puesto que, no hay conflictos por captar la dirigencia y cada uno sus órganos se dedica a tiempo completo, al cumplimiento de sus funciones, las que se encuentran adecuadamente distribuidas, de modo que se elimina la posibilidad que surjan problemas entre los órganos internos, con el consiguiente mejoramiento del clima laboral, el fortalecimiento del sistema de control interno y la minimización de los riesgos que conlleva toda actividad empresarial.

La estabilidad, a su vez, impulsa el CRECIMIENTO de la cooperativa, entendido, no solo como el aumento del número de socios y de capital, en los tipos de cooperativas en las que, éste es uno de sus objetivos, sino, especialmente, la eficiencia en la prestación de los servicios a sus socios, esto es, en la satisfacción de las necesidades que los motivan a ingresar a la cooperativa.

El socio satisfecho con la prestación de los servicios que requiere de su cooperativa y que la ve crecer, deriva en un socio que se siente ligado, vinculado, comprometido con ella. Es decir, la satisfacción del socio, genera IDENTIFICACIÓN con la cooperativa, el socio se fideliza con su organización.



Consecuencia directa de la estabilidad y el crecimiento, es la proyección de una buena IMAGEN institucional. Es decir, la imagen de una cooperativa sólida, solvente, sin problemas, cumpliendo con sus socios, imagen que, lógicamente, genera CONFIANZA, primero de sus socios, quienes confían sus recursos, producción o fuerza de trabajo, según el caso, a la gestión de los directivos y administradores, y segundo, confianza de la ciudadanía, especialmente, de los potenciales nuevos socios, quienes requieren que la organización les inspire la confianza suficiente, como para entregarle sus ahorros, para que los administre o su producción para que la comercialice.

Más importante todavía, es la generación de confianza, cuando según la LOEPS, existe ya la posibilidad de la emisión de obligaciones por parte de las cooperativas, como mecanismo de captación de capital de trabajo, obligaciones que se comercializan en un mercado de valores, altamente cuidadoso en el análisis de la seguridad de las inversiones.

Donde existe un buen gobierno, existe un buen BALANCE SOCIAL, pues, se refleja la positiva relación y la incidencia en la satisfacción de los grupos de interés que es, precisamente, materia del balance social.

Concluamos diciendo que la importancia del buen gobierno cooperativo, es tanta que, se ha incorporado como obligación legal, aunque, en la realidad, debería ser una VOCACIÓN, una práctica diaria, no impuesta, como alternativa, ni practicada como recomendación, ni solo como forma de evitar o solucionar conflictos, ni de evaluación de la eficiencia o eficacia de la cooperativa, sino como una GESTIÓN diaria, normal, vivencial, parte del SER cooperativo.

Principios del Buen Gobierno

El ejercicio de un buen gobierno cooperativo, requiere el ejercicio de ciertas conductas para su obtención. A esas conductas algunos las denominan “normas”, otros, “prácticas” y otros, “principios”. Quien escribe estas notas, se inclina por denominarlos PRINCIPIOS, aún a riesgo de contribuir para la “devaluación” de este término, pues, al fin y al cabo, una de las acepciones que de esta palabra nos trae el Diccionario de la RAE es, precisamente, “*Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta*” y, parecería que esta denominación encierra un mayor compromiso moral en su aplicación.



Hablaremos, pues, de “principios del buen gobierno” y lo primero que se viene a la mente es que su cumplimiento, no es solo obligación de los dirigentes y administradores, sino de todos cuantos conforman los llamados grupos de interés, sean vocales de consejos, gerente, trabajadores, socios, proveedores, aspirantes a socios y hasta autoridades de control. Porque todos ellos, autoridad incluida, deben orientar su conducta alrededor de una sola palabrita, casi mágica, que, opino encierra los principios, normas y prácticas del buen gobierno cooperativo, y esa palabra es: **RESPECTO**.

Respeto es el acatamiento a algo o alguien; es guardar las consideraciones y atenciones que todas las personas merecen, no por la dignidad que desempeñen, ni los títulos que ostenten, sino por su sola calidad de personas. Es también mantener prudencia frente a las circunstancias que se le presentan en la vida diaria, para que el procedimiento y las decisiones que se tomen al aplicarlas, no causen perjuicio a otras personas; es actuar y hablar con seriedad y decoro, con sinceridad, con franqueza, sin incurrir en engaño o burla, es servir con honestidad, es la moderación en el ejercicio de los derechos, es no incurrir en abuso de esos derechos.

Siendo todo eso el respeto, entonces, no queda duda que, las mejores prácticas del buen gobierno cooperativo, se sustentan en el respeto, primero a marco jurídico, a la ley, los estatutos, los reglamentos, luego el respeto al derecho de los socios y vocales de los consejos; respeto a las funciones de cada órgano interno, sin interferir en ellas; respeto al derecho del socio de hacer uso de la palabra, a requerir información; respeto al tiempo de los vocales y socios, siendo puntual en la asistencia sesiones.

Respeto es prudencia en las decisiones directivas y comentarios de los socios, es honestidad en la información, en brindarla en forma transparente, sin maquillar balances, ni ocultar pérdidas, es ser sincero y no engañar a los socios en la situación de la cooperativa, ni en la prestación de los servicios, es seriedad en promover la participación de los socios en las elecciones y en las asambleas y es en fin, respetar los periodos estatutarios en la función directiva, sin buscarse artilugios para prorrogarse en los cargos.

Pese a todo lo señalado, no es cansino, desglosar ese único y gran principio, en otros que lo desarrollan y se constituyen como fundamentos del buen



gobierno cooperativo y son: legalidad, funcionalidad, información, participación, transparencia, equilibrio y responsabilidad. Veamos cada uno de ellos.

a) Legalidad

Este primer principio del buen gobierno cooperativo, es quizás, el más sencillo y de más fácil cumplimiento, pues dice relación con algo elemental, como es el cumplimiento o respeto de la normativa jurídica que regula la organización y funcionamiento de las cooperativas. Partamos del hecho de que, la normativa jurídica, busca proteger los derechos de los socios, aún a riesgo de quebrar la autonomía de las cooperativas, pues, los socios son, ante la Ley, la parte débil de las organizaciones ya que son quienes confían la administración de sus bienes y productos a la buena fe de los directivos y administradores.

En muchos casos, la desidia, desinterés, exceso de confianza o falta de capacitación de los socios, permite algún abuso por parte de contados malos dirigentes. Pero esto, de ninguna manera, releva al consejero ni al gerente del cumplimiento del principio de legalidad, esto es, de respetar la norma jurídica, no evadirla, ni crear obstáculos para su cabal cumplimiento; es cumplir con los periodos de duración en las vocalías y presidencia; es respetar la alternabilidad en las elecciones, no buscando la reelección por el gusto al poder.

Desde la perspectiva del consejo de administración y, especialmente, del presidente de la cooperativa, practicar el principio de legalidad, es convocar adecuadamente a sesiones de asambleas generales y consejos, respetando la periodicidad prevista en el estatuto y respetar en ellas las normas de Procedimiento Parlamentario, respetando el derecho de las minorías a expresarse y concediendo la palabra a cuantos la soliciten; es DIRIGIR las asambleas, no convertirse en protagonista, ni proponente; es informar al consejo de vigilancia sobre las resoluciones tomadas, para que pueda ejercer su función supervisora; es reconocer y satisfacer el derecho de los socios a pedir información sobre la gestión administrativa y financiera.

Desde la perspectiva del gerente, practicar el principio de legalidad, es responder porque la contabilidad se encuentre al día y cumpliendo con el catálogo de cuentas dispuesto por la Superintendencia; es cumplir con la obligación de remitir, oportunamente, los balances e informes a la Superintendencia; es respetar, por tanto,



cumplir con las directrices del consejo de administración; es brindar facilidades para las labores de auditoría interna y externa y cumplir con sus recomendaciones; es respetar no solo los derechos, sino la condición de personas de los trabajadores.

El principio de legalidad, desde la perspectiva del consejo de vigilancia, en cambio, es supervisar el manejo económico y contable; es controlar la moralidad y cumplimiento de la ley en los contratos que se suscriban, todo ello, sin interferir con la gestión administrativa.

Finalmente, desde la perspectiva de los socios, el principio de legalidad, es respetar el tiempo concedido para el pago de sus cuotas u obligaciones económicas de cualquiera naturaleza; es asistir a las asambleas generales y opinar, pero razonadamente y cuando hay que mantener diferencia de criterios, hacerlo con ponderación; es acatar las resoluciones del consejo de administración y de la asamblea, aún cuando se haya votado en su contra.

b) Funcionalidad

El principio de funcionalidad, debemos entenderlo como la adecuada distribución o asignación de funciones entre los distintos órganos de la cooperativa, bajo criterios de desconcentración. Porque no es saludable que se concentren en un solo órgano o en una sola persona varias funciones que, muchas veces lo convierten en controlador y controlado, pero sobre todo, el principio de funcionalidad, es el respeto a esa distribución de funciones que debe ser mutuo, practicado por todos los estamentos de la cooperativa.

Histórica es la distribución de funciones entre los órganos de la cooperativa y no ha perdido actualidad, toda vez que guarda relación directa con las fases de la administración, esto es, planificación y evaluación, “alfa y omega” del proceso administrativo, que están a cargo de la asamblea general; dirección, que está asignada al consejo de administración; ejecución que está asignada al gerente; y, control, que está a cargo del consejo de vigilancia. Con las disculpas de los lectores, en términos sencillos, podemos decir que la asamblea general, dice LO QUE SE HACE; el consejo de administración, dice COMO SE HACE; el gerente HACE; el consejo de vigilancia SUPERVISA que lo hace, sea lo que la asamblea previó y, por fin la asamblea general EVALÚA lo que se ha hecho.



Entonces, la práctica del principio de funcionalidad, es que, la asamblea general, no pretenda designar presidente, ni que el consejo de administración, pretenda inmiscuirse en la parte operativa propia del gerente, o que el consejo de vigilancia se convierta en co-administrador, por esta razón, es inapropiada la costumbre de algunas cooperativas, de mantener sesiones conjuntas de consejos de administración y vigilancia, pues, este último está perdiendo su imparcialidad y ejerciendo, simultáneamente, funciones de controlador y controlado, todas estas actitudes de irrespeto, son contrarias al principio de funcionalidad, por tanto, son contrarias al buen gobierno cooperativo.

Los consejeros de administración y vigilancia, más que dirigentes, son representantes de los socios y su primera obligación, es velar por sus intereses, porque son los intereses de los propietarios, de sus mandantes, entonces la condición de consejero, no solo es un privilegio, sino también lleva implícita una responsabilidad, de ahí que, deben nombrar gerentes idóneos, ética y profesionalmente, puesto que, si el gerente no cumple satisfactoriamente o pierde la confianza del consejo de administración, simplemente no es la persona adecuada y existió equivocación en su escogitamiento, pero si el gerente no funciona, porque el consejo de administración; se inmiscuye en sus tareas, la *inconducta* es del consejo de administración, por eso se dice que no hay buen gobierno cooperativo, ni cuando el consejo de administración co-administra con el gerente, asumiendo la ejecución de tareas operativas, ni cuando el consejo de administración, se deja influenciar del gerente y permite que sea éste quien haga y deshaga en la cooperativa, terminado por enfermarla de “gerentitis”.

En definitiva, el principio de funcionalidad, no es sino el respeto mutuo de las funciones de cada uno de los órganos de la cooperativa, es el RESPETO DE TODOS A TODO.

c) Información

Entre los principios del buen gobierno cooperativo, no es coherente ni apropiado el contar con un ordenamiento de más a menos importante, no solo porque implicaría subestimar a alguno o algunos de ellos, sino porque, más bien se produce una suerte de horizontalidad, una complementariedad, como ocurre con el caso de la información, cuyo ligamiento con el principio de participación, es absolutamente visible e ineludible. Puesto que, la única manera de lograr una idónea participación de los socios en la vida de su cooperativa, es teniéndolos



adecuadamente informados de la situación de la institución y ahí radica la importancia del principio de información.

La información, como principio del buen gobierno cooperativo, no es solo una necesidad, sino una obligación, porque ella se constituye, primero, en el mejor mecanismo para lograr la indispensable identidad del socio con su cooperativa y segundo, porque brinda los elementos que el socio requiere para tener una participación activa en guarda del cumplimiento de los objetivos institucionales. Pues, la desidia o indiferencia del socio para con su cooperativa, tiene su primario origen en la falta de información y la consecuencia inmediata, es la pérdida de identidad como socio, especialmente, en cooperativas muy numerosas, en las que el socio, no se siente PROPIETARIO de la cooperativa, sino su CLIENTE, autolimitándose su derecho a participar en la toma de decisiones y hasta en las elecciones, como lo veremos en el siguiente principio.

La información como principio de buen gobierno, no debe tener más límites que los señalados en la Ley, específicamente para el caso de cooperativas de ahorro y crédito, los señalados en el Código Monetario y Financiero y para cooperativas del sector no financiero, los señalados en las normas que protegen la intimidad de los socios, pero, adicionalmente, la información, debe ser de calidad, es decir, oportuna, veraz y total.

La información oportuna es aquella que se lleva hasta los socios, con cierta periodicidad y, particularmente, con una prudente anticipación a la realización de la asamblea general, de manera tal, que los socios conozcan el avance en el cumplimiento de la gestión administrativa y económica y los obstáculos que se han superado o que han impedido dicho avance.

La información veraz, es sincera, es franca y clara, lo que le da confiabilidad, es demostrable en cualquier momento, porque se sustenta en documentos de respaldo, es transparente, refleja la realidad, sin maquillajes, ni ocultamiento de pérdidas, por temor a la reacción de los socios.

La información será completa, cuando sea total, es decir, se refiera a todos los aspectos susceptibles de conocimiento por parte de los socios, no dada por partes o solo referida a lo positivo, ocultando los aspectos negativos.



Cuando la información es oportuna, veraz y total, no solo que se logra fidelizar al socio, por que se identifica con la cooperativa como su propietario, como ya se ha dicho en líneas anteriores, sino que se logra mayor fluidez y armonía en el desarrollo de las asambleas generales y en la elección de sus consejos.

d) Participación

En la referencia al principio de información se habló de su complementariedad con el principio de participación y aquí se confirma, pues, resulta axiomático que, mientras el socio está más y mejor informado, mayor y mejor es su participación en la vida institucional, cuya consecuencia, es una mayor seguridad, solvencia y representatividad de los consejos de administración y vigilancia, ergo, la toma de conciencia de su condición de propietario de la cooperativa, permite que el socio, participe en forma activa, brindando su aporte no solo económico, sino intelectual y hasta físico, según la actividad de la cooperativa.

La correcta praxis del principio de participación, se refleja no solo en la asistencia a las asambleas generales o a los eventos sociales convocados por la cooperativa, sino en los aportes que en ellas efectúa; en la presentación de propuestas; en la generación de ideas, incluso en los cuestionamientos razonados y razonables; en la aceptación de funciones directivas, porque, frecuente es la negativa de los socios a aceptar postulaciones a las vocalías, con argumentos, a veces pueriles, pero que, en realidad, responden simplemente, a su desinformación. De ahí que, otro mecanismo para lograr la participación de los socios es la capacitación, ya que ésta brinda conocimientos y forma dirigentes, posiblemente, líderes cooperativistas.

En líneas anteriores se dijo que, mientras mayor y mejor es la aplicación del principio de participación, mayor es la seguridad, solvencia y representatividad de los consejeros y eso tiene absoluta verdad y lógica, como lo vemos a continuación.

Cuando el dirigente es elegido en forma transparente y por una mayoría, no adocenada, sino participativa y cuestionadora, se siente seguro en su cargo y dedica su tiempo y energía a la gestión directiva, sin preocuparse de una potencial



revocatoria de su mandato que le obligue a dedicar su tiempo a diseñar y aplicar estrategias para sostenerse en el cargo, ni ver impugnadas sus decisiones, pues, goza de la confianza de sus representados.

Cuando el dirigente es elegido con la participación libre, voluntaria, sin presiones psicológicas a los socios, cuando éstos han tenido oportunidad de valorar sus cualidades, de discriminar libremente virtudes y defectos, con los de otros candidatos, es porque han reconocido en ese dirigente, cualidades de liderazgo y capacidad de administrador y ello le da solvencia para el ejercicio de sus funciones.

Finalmente, cuando el dirigente ha sido elegido con una participación mayoritaria de los socios, se siente verdaderamente como representante y defensor de sus intereses, porque doloroso es ver cooperativas que se precian de tener decenas de miles de socios, pero cuyos consejeros son elegidos por escasas centenas de socios participantes en el proceso eleccionario, porque esa escasez, resta legitimidad y representatividad al dirigente y responde a la falta de creatividad en el diseño de estrategias para que se cumpla el principio de participación, como praxis del buen gobierno cooperativo.

e) Transparencia

La transparencia, per se, es una cualidad de ciertos objetos que permiten verlos con claridad o mirar a través de ellos, es poder ver o deducir con facilidad, lo que existe en su interior y asimilada como cualidad personal, ser transparente, significa ser claro en nuestras manifestaciones y expresiones, ser sincero, tener conductas que reflejen nuestra forma de ser, sin ambigüedades. Por ello, es una cualidad que enaltece al ser humano y trasladada a las cooperativas, esto es, considerada como principio del buen gobierno cooperativo, ve multiplicar su valía, pues, permite que los socios, autoridades de control y la comunidad, conozcan a cabalidad y con claridad la situación y el funcionamiento de la cooperativa, de manera tal que, incluso, pueda proyectar su situación a futuro, como para incorporarse e invertir en ella.

Cuando hablamos de transparencia en las cooperativas, debemos partir de las elecciones de sus consejeros de administración y vigilancia, puesto que, la transparencia en el proceso electoral, es la mejor forma de legitimación de los elegidos. De ahí que



sean contrarias a la transparencia presiones de cualquier tipo que se ejerzan sobre los socios para obtener su voto o, peor todavía, engañarlos, particularmente, cuando se busca la reelección, presentando información alterada que lleve a los socios a pensar que la gestión de la cooperativa es positiva, cuando la realidad es diferente.

Transparencia, es que todos los socios, conozcan con claridad los gastos de administración, especialmente, los efectuados por los directivos, además de las dietas, viáticos y movilizaciones; que se hagan públicos ante los socios, las remuneraciones del gerente y los funcionarios de alto nivel.

La transparencia como principio de buen gobierno cooperativo, es llevar la contabilidad legal y moralmente sustentada, de forma tal, que el consejo de vigilancia, la autoridad o los auditores, no tengan obstáculos para su validación e interpretación, como también la presentación de estados financieros sinceros, no maquillados, ni ocultando resultados negativos.

Buena práctica de transparencia, es la existencia de un sistema de control interno que permita identificar puntos de riesgo, con oportunidad suficiente para evitar impactos negativos y no ocultar, sino cumplir con las recomendaciones de auditoría, a propósito de la cual, es bueno decir y con transparencia, que se ha devaluado en su objetivo de ser una herramienta de gestión, una asesoría a la administración, siendo mal utilizada, en muchos casos, como medida de coacción, de “pesquisaje”, de arma de revanchismo de la oposición interna y, a veces, hasta de represión de alguna autoridad.

El lector se habrá dado cuenta de la complementariedad que va surgiendo entre los principios del buen gobierno cooperativo, pues, la información y la transparencia, están directamente vinculadas con la participación, puesto que, los socios, se resisten a participar en la gestión de su cooperativa, cuando no tienen información o ésta no es transparente y esos incumplimientos a los principios del buen gobierno cooperativo, ocasionan la pérdida de identidad ya comentada.

f) Equidad

La equidad es también una virtud humana y uno de los valores del cooperativismo mundial que, considerada como principio del buen gobierno



cooperativo, tiene algunas expresiones en su praxis que se aplican a todos los estamentos de la cooperativa.

Comencemos precisando que la equidad, no es lo mismo que la igualdad, como, a veces se confunde, pues, *equidad*, es sinónimo de justicia, esto es, dar a cada uno lo que se merece, o lo que le corresponde, mientras que, *igualdad*, es dar a cada uno en la misma cantidad o calidad, porque la igualdad es eso, idéntica cantidad o calidad.

En el marco del buen gobierno cooperativo decimos que se practica la equidad, cuando no se conceden privilegios en los servicios o ventas, en favor de ningún socio, menos aún, tratándose de directivos, salvando, claro está, los casos de socios que, por edad o discapacidad, merecen un trato diferenciado que, dada su situación especial, es precisamente equidad, no es un privilegio

Equidad, es tener una asamblea de representantes integrada por socios pertenecientes a todas las sucursales, distritos o grupos en que se haya dividido la cooperativa para su administración o conformación de dicha asamblea y, tanto en asamblea de representantes como de socios, equidad, es respetar las normas del Procedimiento Parlamentario, permitiendo que los socios expresen sus ideas, a favor o en contra de las tesis sometidas a discusión, por ello la alternabilidad en el uso de la palabra que debe conceder quien presida la asamblea, porque la democracia, no es solo cumplir las decisiones de la mayoría, sino escuchar las opiniones de la minoría.

En los consejos, la equidad se expresa en la elección de vocales que representen, como en el caso de la asamblea, a todas las sucursales, distritos o grupos que conforman la cooperativa, por ello, la importancia de estimular la participación de socios de todos los sectores en las elecciones y asambleas.

Equidad en la gestión administrativa, es la distribución de funciones, de manera tal, que haya coordinación y responsabilidad compartida en todos los procesos, que no haya sobrecarga ni de trabajo, ni de responsabilidad, solo para un órgano o persona; equidad, es la delegación de funciones, la dotación de cierta autonomía de gestión, pero con la suficiente prudencia, como para poder controlar los excesos a los que, humanamente, somos proclives en el ejercicio de cualquiera función.



Equidad, es la fijación de remuneraciones y de gastos de representación, acordes con el tiempo de dedicación a la cooperativa, la formación profesional del directivo o gerente y funcionarios y también, lógicamente, la vocación cooperativista. Pues, muchas veces ésta se acaba, cuando se trata de trabajar con una remuneración baja en cooperativas pequeñas, sobre todo en sus inicios y épocas de crisis, cuando nadie quiere ser dirigente, pero cuando la situación se ha superado y la cooperativa está boyante, milagrosamente, aparecen los socios disputándose la dirigencia, hasta el conflicto.

g) Responsabilidad

La responsabilidad es otra de las virtudes humanas que se practica como principio del buen gobierno cooperativo y es que, al fin y al cabo, la gestión de una cooperativa es efectuada por seres humanos, que deben actuar con la misma diligencia y cuidado que ponen en la administración de sus cosas personales y siendo la responsabilidad la obligación moral de asumir los errores, de rectificarlos si es oportuno, o de reparar los perjuicios causados, siendo la responsabilidad la aptitud de toda persona, para aceptar las consecuencias de sus actuaciones y expresiones, resulta fácil deducir que, la responsabilidad, como principio del buen gobierno cooperativo, es todo eso, pero desde la óptica de los socios, directivos, gerente y trabajadores.

Así, los socios, son los primeros y mayores responsables de la gestión de su cooperativa, pues, no solo deben responder por el cumplimiento de sus obligaciones sociales y económicas, sino también, por el ejercicio de sus derechos, pues, ese ejercicio lleva inmersa una enorme carga de responsabilidad, ya que no se trata solo el asistir a las asambleas o ejercer el derecho a voto en las elecciones, sino mucho más que eso, es también elegir a consejeros idóneos ética y profesionalmente y cuando están en funciones, requerir informen sobre su gestión, convoquen a asambleas, presenten balances, etc. Pues, irresponsable es el socio que se limita a cumplir con sus obligaciones económicas y se sienta a esperar los beneficios que la cooperativa le pueda brindar y cuando la cooperativa entra en crisis, se apresura en reclamar sus dineros o recién entonces, reclamar la errada gestión de los directivos que fueron elegidos con su voto y exigir sanciones para ellos, sin mirar su cuota de responsabilidad, por no haber actuado como un verdadero propietario de la cooperativa, que se preocupa por conocer como se defienden sus intereses.



El socio y los directivos, son también responsables por sus opiniones, ya que deben expresarlas con mesura y ponderación, midiendo las consecuencias, porque tampoco es ejercer el derecho al control, lanzar acusaciones contra los directivos, fundado solo en rumores o presunciones, poniendo, muchas veces en grave riesgo, la supervivencia misma de la cooperativa, especialmente, en cooperativas de ahorro y crédito abiertas a la comunidad, en las que, un simple rumor puede provocar una corrida de depósitos y quebrar la institución.

La responsabilidad de los directivos, evidentemente, es también importante, pues, son los que dirigen la cooperativa, son los que, en la práctica, la gobiernan y los que, en el día a día, deben aplicar los principios que hemos visto en estos apuntes y ejecutar los correctivos que sean menester, en caso de irregularidades, con la prontitud que ameritan, incluso, removiendo al gerente, auditores o funcionarios, cuando las circunstancias así lo impongan, o rectificando las políticas dictadas, por ellos mismos, para la gestión gerencial.

El principio de responsabilidad es tan serio, que está elevado a norma legal y conlleva graves sanciones para los directivos, que van, desde la destitución, hasta el enjuiciamiento penal.

Corolario

El Buen Gobierno Cooperativo, requiere de la participación de todos los órganos y estamentos que integran la cooperativa y sus consecuencias se extienden a la totalidad de integrantes de los grupos de interés. No obstante, su aplicación corresponde en forma primaria, a los socios, por ser ellos los dueños de la cooperativa y los que eligen a sus directivos y, por intermedio de ellos, a su gerente y funcionarios administrativos, tarea de gobernantes que, es compartida con dichos directivos y administradores.

El buen gobierno funciona, cuando los socios, no solo tienen acceso a los servicios de la cooperativa en forma adecuada y sin discriminación, sino cuando son capacitados en la gestión cooperativa, con la aspiración de que, de entre ellos, surjan los nuevos directivos. Contrario al buen gobierno y a la democracia, es la falta de formación de nuevos líderes, el asumir el poder como cosa propia, no tomando en cuenta que es un mandato, un encargo y no una cesión de poder y el adoptar



conductas, a veces, reñidas con la moral, con el fin de mantenerse en las funciones por un tiempo mayor al que la norma estatutaria y la sana práctica lo mandan.

El buen gobierno será visible, cuando la asamblea general, cumpla sus funciones y tome para sí, el ejercicio de las atribuciones de mayor importancia que la ley le otorga y no sea convocada, únicamente, para las elecciones y conocer largos y tediosos informes, sin los elementos de juicio previos, para aprobarlos o rechazarlos y, cuando en su desarrollo, no incidan los directivos en su propio beneficio, sino se limiten a escuchar y explicar, cuando sea necesario.

Habrá buen gobierno, cuando exista intercomunicación fluida y franca, entre los consejos y el gerente, cuando no se busquen solo los defectos o errores de los vocales, cuando el consejo de vigilancia, sea eso, exclusivamente, vigilante, no otro administrador, cuando sea un crítico sano y bien intencionado, no un obstáculo para la administración.

Será bien gobernada una cooperativa, cuando el gerente, sea verdaderamente el responsable de la ejecución de los planes y programas de trabajo y del presupuesto, dentro de los lineamientos dados por el Consejo de Administración y no se considere, a sí mismo, propietario de la cooperativa, subestimando a los consejos y socios que, en definitiva, son sus mandantes, no sus dependientes.

En una sola palabra habrá buen gobierno en las cooperativas cuando se practique esa virtud de la que se habló al inicio de estos apuntes: RESPETO DE TODOS Y A TODO.

Conclusiones

El ejercicio del buen gobierno cooperativo, entendido como la suma de gobernabilidad y gobernanza, esto es, como la aptitud de los socios para gobernar y ser gobernados y el conjunto de mecanismos, adecuadamente distribuidos, a ser ejecutados en forma coordinada por todos los órganos de la cooperativa, debe ser visto, no como una obligación, ni recomendación, sino como una necesaria vocación, afín al ser cooperativista, porque de eso depende no solo el desarrollo de las instituciones, sino que la cooperativa sea vista como una verdadera alternativa empresarial, fundamentada en la autogestión y paradigma de la



economía popular y solidaria, para la protección de los derechos del consumidor, la determinación de precios justos para el productor, la supresión de la dicotomía trabajo - capital, en fin, para que la economía solidaria se posicione como una nueva forma de hacer economía.