

# SEMANA DE CAPACITACIÓN DE LA EPS

## GOBIERNO COOPERATIVO

**¡Participa y contribuye  
al fortalecimiento del sector  
económico popular y solidario!**



# Contenido

1. Objetivos de la capacitación
2. Contexto teórico del gobierno cooperativo
3. El Buen Gobierno cooperativo:  
Diferencias con el gobierno corporativo
4. Retos actuales y futuros de un buen  
gobierno cooperativo
5. Conclusiones



# Contenido

## 1. Objetivos de la capacitación

## 2. Contexto teórico del gobierno cooperativo

## 3. El Buen Gobierno cooperativo: Diferencias con el gobierno corporativo

## 4. Retos actuales y futuros de un buen gobierno cooperativo

## 5. Conclusiones





# 1. OBJETIVOS DE LA SESIÓN

01

## Contextualizar

Los diferentes conceptos de “Buen Gobierno Cooperativo”

02

## Posicionar

La importancia diferenciadora del concepto de Gobernabilidad en sociedades cooperativas

03

## Sintetizar

Los Roles y Responsabilidades de los gobernantes de forma genérica

04

## Identificar

Los principales retos, actuales y futuros de un buen gobierno cooperativo y llegar a algunas conclusiones



# Contenido

**1.** Objetivos del webinar

**2.** **Contexto teórico del gobierno cooperativo**

**3.** El Buen Gobierno cooperativo: Diferencias con el gobierno corporativo

**4.** Retos actuales y futuros de un buen gobierno cooperativo

**5.** Conclusiones



¿Qué es la  
governabilidad?



## 2. CONTEXTO TEÓRICO DEL GOBIERNO COOPERATIVO

Algunas definiciones de gobernabilidad o buen gobierno cooperativo..



“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 unas instituciones o reglas de juego, se puede hablar de gobernabilidad.”

Es aquel sistema por el cual se toman mejores decisiones y se cuenta con la estructura adecuada y los puestos y funciones pertinentes para que esas decisiones se puedan supervisar, implementar y controlar, así como evaluar los riesgos que traen consigo.





## 2. CONTEXTO TEÓRICO DEL GOBIERNO COOPERATIVO

### Algunas definiciones de gobernabilidad o buen gobierno cooperativo..

“Es tal vez el componente más difícil de la gestión asociativa, teniendo en cuenta la naturaleza de las decisiones democráticas y la práctica de los valores y principios cooperativos”.

(Alveiro Monsalve Z.)



“La gobernanza cooperativa es el conjunto de mecanismos y controles, internos y externos, con los cuales los cooperados definen y aseguran el alcance de los objetivos de una organización, de un modo consistente con el propósito de la misma y garantizando la continuidad de los principios cooperativos”.





## 2. CONTEXTO TEÓRICO DEL GOBIERNO COOPERATIVO

### Algunas definiciones de gobernabilidad o buen gobierno cooperativo...



Un sistema de Gobernabilidad se refiere al conjunto de valores, principios, políticas, reglas, órganos,...dedicados a la protección de los intereses de los diferentes actores vinculados a una cooperativa.

Aquí, pensamos principalmente en las socias y los socios, en las directivas y los directivos, así como, en las y los colaboradores; pero también en otros actores como las autoridades, en especial las reguladoras, de control y supervisión.



## 2. CONTEXTO TEÓRICO DEL GOBIERNO COOPERATIVO

### Los diferentes actores y sus intereses



# EL GRAN RETO: "TODOS PARA CADA UNO"

## INDIVIDUOS

### **Directivos:**

Poder, Prestigio,  
Compensaciones...

### **Socias y socios:**

Mejores y más servicios  
a menor costo..

**Cooperativa:**  
Rentabilidad,  
Sostenibilidad

### **Empleados:**

Buenos salarios,  
estabilidad laboral,  
mejores prestaciones

### **Gerente:**

Carrera, Prestigio, Sueldo,  
bonos de desempeño...



# Contenido

1. Objetivos del webinar
2. Contexto teórico del gobierno cooperativo
3. **El Buen Gobierno cooperativo:  
una cultura diferente**
4. Retos actuales y futuros de un buen gobierno cooperativo
5. Conclusiones





3.

## BUEN GOBIERNO COOPERATIVO: DIFERENCIAS CON EL GOBIERNO CORPORATIVO

¿Por qué la gobernabilidad es especialmente importante en el sector cooperativo?

¿hay diferencias entre la gobernabilidad en una Cooperativa respecto de la gobernabilidad en una corporación?



# 3.

## BUEN GOBIERNO COOPERATIVO: DIFERENCIAS CON EL GOBIERNO CORPORATIVO

### Corporación “Sociedad de Capital”



Fines de lucro,  
algunas con RS



Pocos  
accionistas y  
capital  
generalmente  
concentrado



Concentración del  
capital hace que  
accionista participe  
activamente



La mayoría  
accionaria,  
controla y decide



No necesariamente debe  
existir, el anonimato  
puede convivir en la  
propiedad de las  
corporaciones

### Misión

Doble rentabilidad;  
Financiera y Social



### Propiedad y capital

Muchas  
socias y socios



### Incentivos

Fragmentación del  
capital, puede  
generar pocos  
incentivos. **EC**



### Representatividad

Democrática:  
1 socio = 1 voto



### “Affectio societatis”

Es fundamental, no  
existe cooperativismo  
sin confianza entre los  
socios



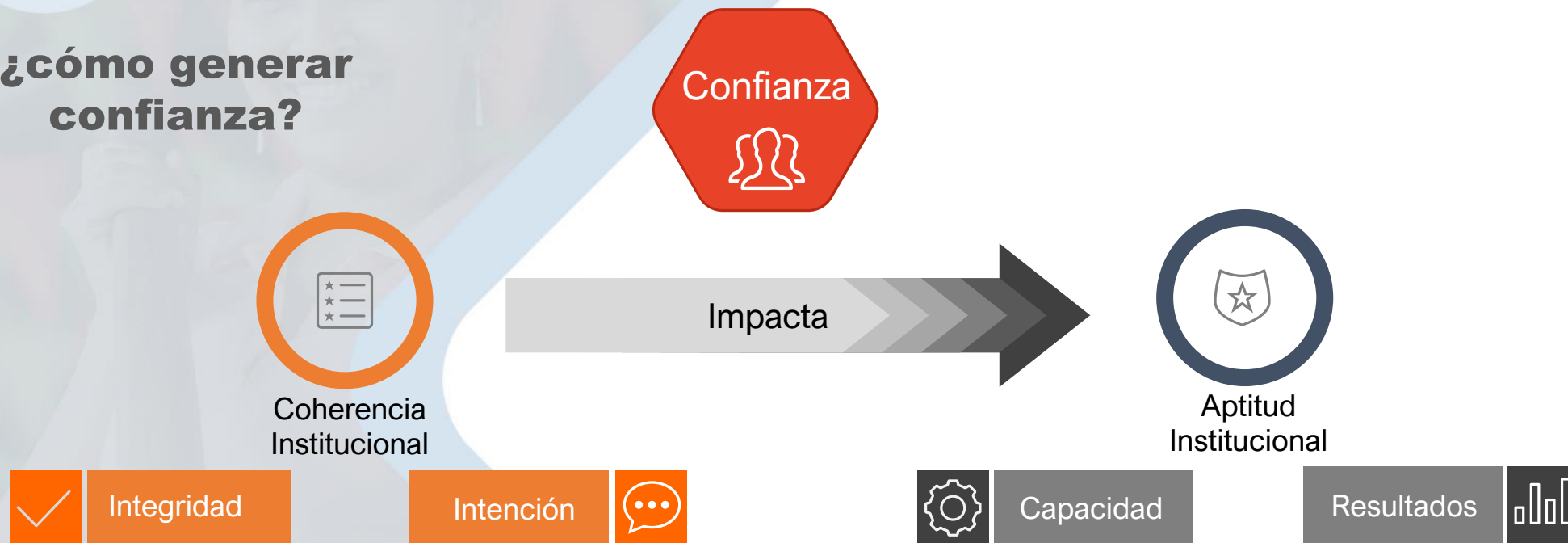
### Cooperativa “Sociedad de Personas”



# 3.

## BUEN GOBIERNO COOPERATIVO: CONFIANZA

¿cómo generar  
confianza?



Coherencia entre lo...

- que dice la cooperativa
- que hace la cooperativa
- como lo hace y dice
- con su imagen institucional

Ser una cooperativa reconocida por:

- su capacidad productiva
- su eficiencia y eficacia
- el profesionalismo de su personal
- los buenos resultados de su gestión



### 3. BUEN GOBIERNO COOPERATIVO: CONFIANZA



#### Confianza cooperativa:

A diferencia del gobierno corporativo donde las mayorías accionarias son las que prevalecen, **en el gobierno cooperativo la confianza** representa un pilar fundamental a la hora de lograr consensos, reducir las asimetrías de información y costos de transacción. **La relación entre socios cooperativos no se basa en la teoría de los contratos sino en una historia de convivencia mutua.**

La confianza se transforma, en el contexto cooperativo, *“en un fenómeno de obligación y reciprocidad colectiva y en un factor de éxito decisivo. **En otras palabras, es difícil imaginar cooperativismo sin confianza**”.*

**Brousseau, 1993**





3.

## BUEN GOBIERNO COOPERATIVO: UN CONCEPTO INTEGRAL

**Gobernar**  
liderar - conducir

Integridad: entre el cumplimiento del mandato y el mandato de las mayorías

Formación: manejar un mismo lenguaje, imaginarios similares, símbolos comunes y sueños colectivos

**Gobernabilidad**  
cultura comunitaria que hace gobernable



Sistemas de participación y operatividad de la misma

**Gobernanza**  
mecanismos



# RESULTADOS DE UNA BUENA GOBERNABILIDAD



- Hay confianza de los socios y de las autoridades
- La cooperativa puede crecer mejor
- Se tiene acceso a la Información completa
- Mayores probabilidades de que la institución perdure en el tiempo
- Los conflictos se manejan de forma adecuada
- Hay separación de funciones
- Hay armonía entre los diferentes actores....



# LIDERAZGO ASOCIATIVO



El liderazgo no es el o la líder,...  
Liderazgo es aquel sistema de organización  
donde todas y todos los miembros  
del Consejo Directivo, las diferentes Juntas, la  
Presidencia y la Gerencia,  
actúan juntas y juntos y, lo hacen mejor que si lo  
hicieran por separado.

El liderazgo es un sistema de colaboración.



# Contenido

1. Objetivos del webinar
2. Contexto teórico del gobierno cooperativo
3. El Buen Gobierno cooperativo: Diferencias con el gobierno corporativo
4. **Retos actuales y futuros de un buen gobierno cooperativo**
5. Conclusiones





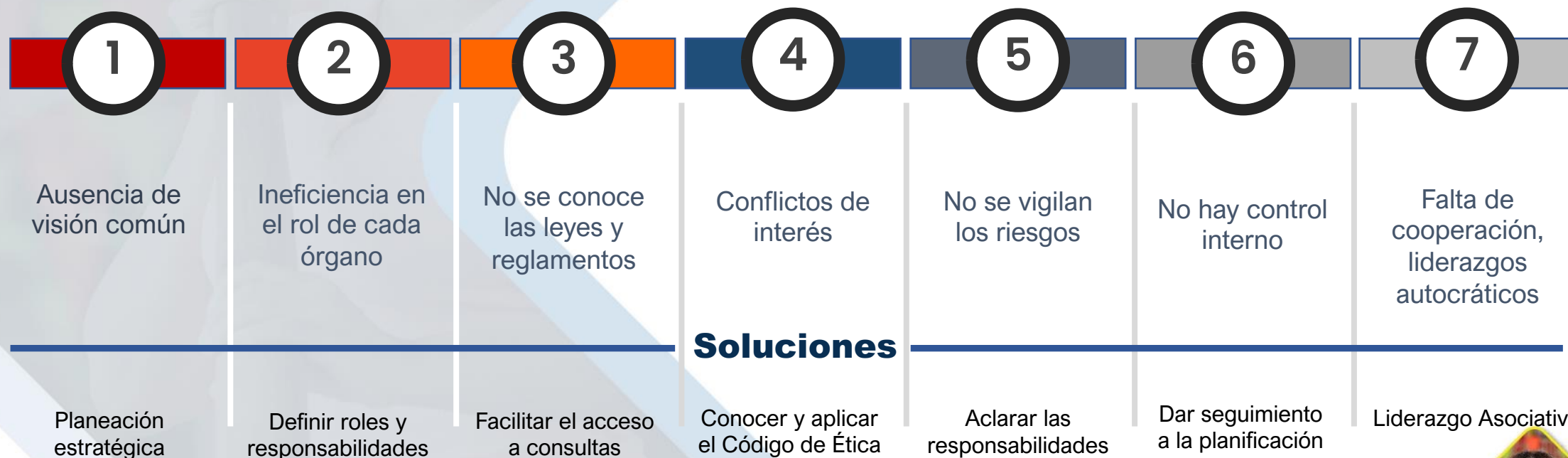
4.

## RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO





El principal reto: los **7 pecados** que afectan la gobernabilidad



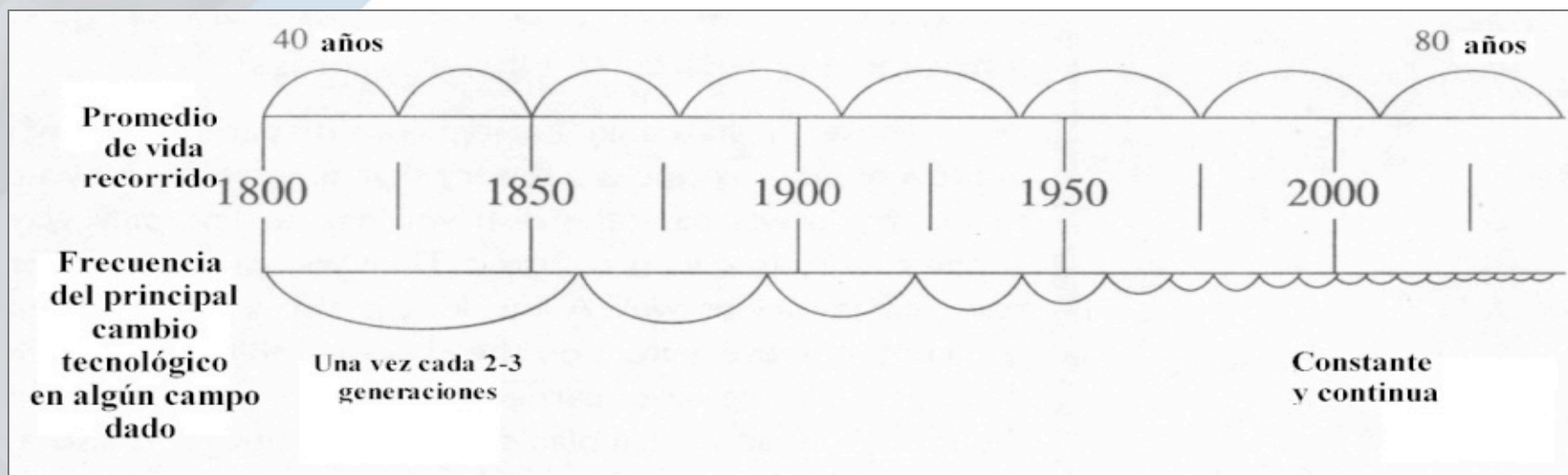
## Soluciones





**2do reto clave:  
gestionar  
el cambio**

## Dos fenómenos simultáneos



Incrementos de cada etapa de vida  
VS

La frecuencia del cambio tecnológico, económico, social, político



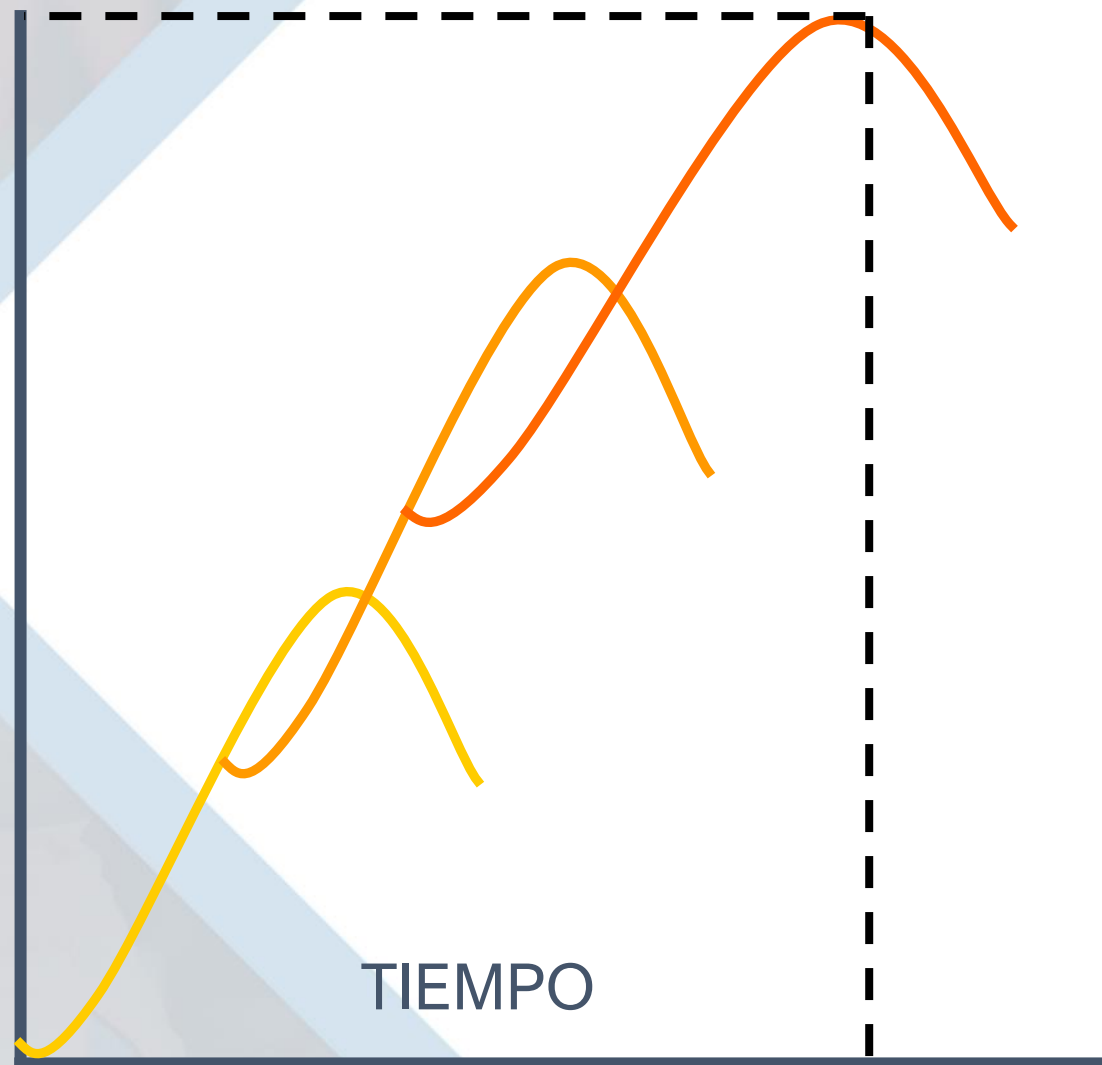
4.

# RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO



**2do reto clave:  
gestionar  
el cambio**

CRECIMIENTO





4.

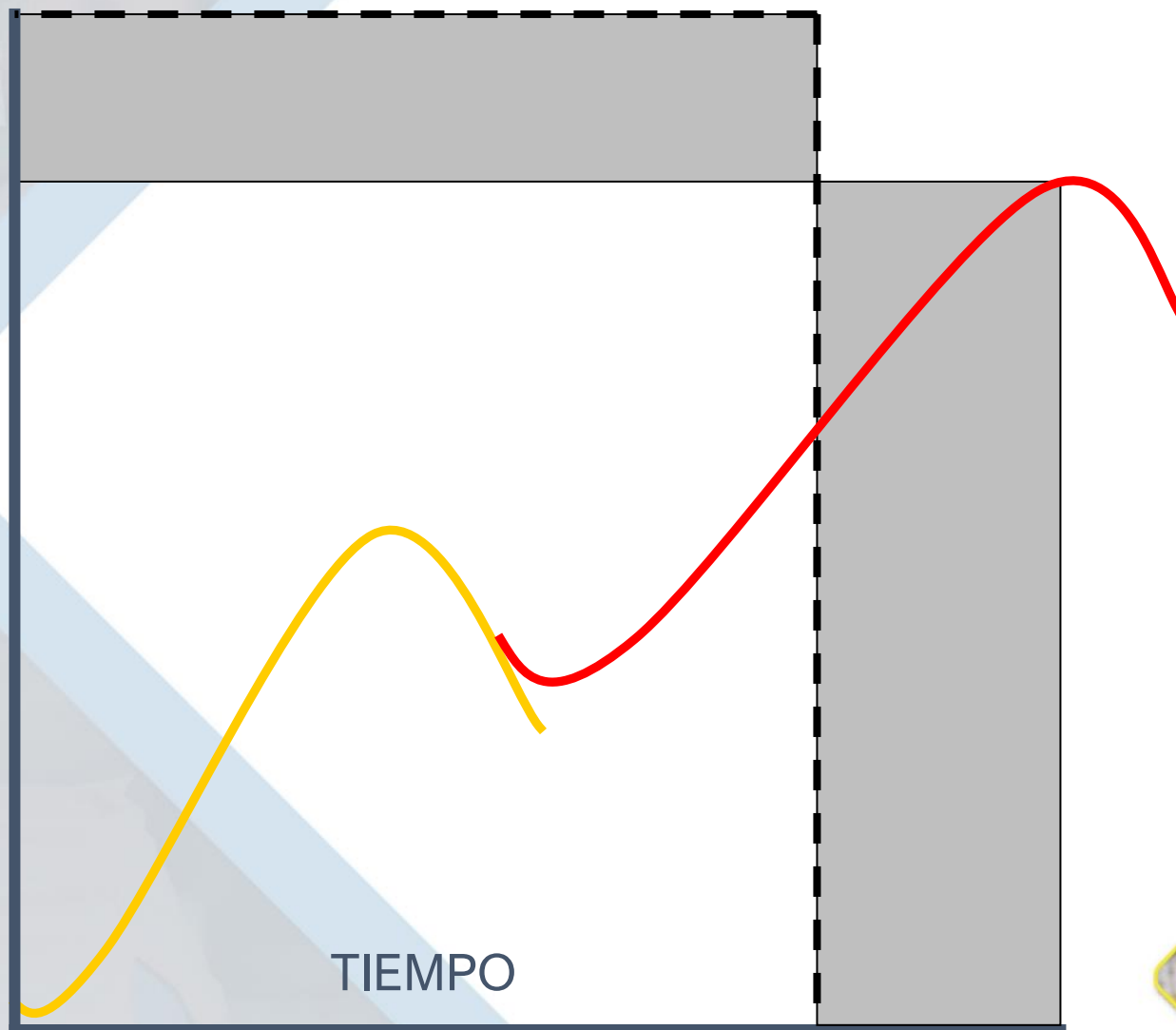
# RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO



**2do reto clave:**  
**gestionar**  
**el cambio**

CRECIMIENTO

TIEMPO



4.

# RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO



Poco alineamiento y falta de VISIÓN

**3er reto clave:**  
alienar y  
consolidar  
**la visión  
cooperativa**



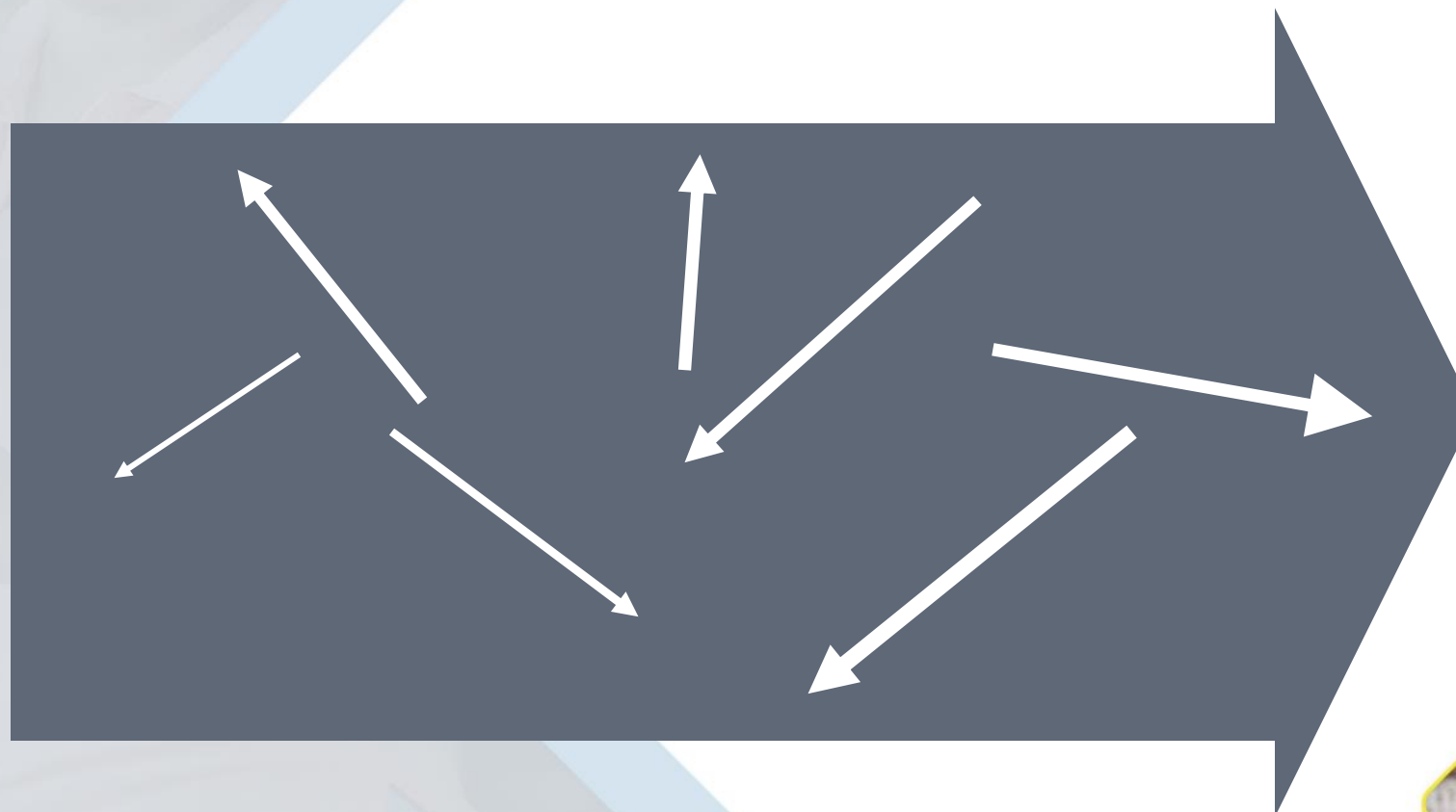
4.

# RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO



VISIÓN no compartida

**3er reto clave:  
alienar y  
consolidar  
la visión  
cooperativa**



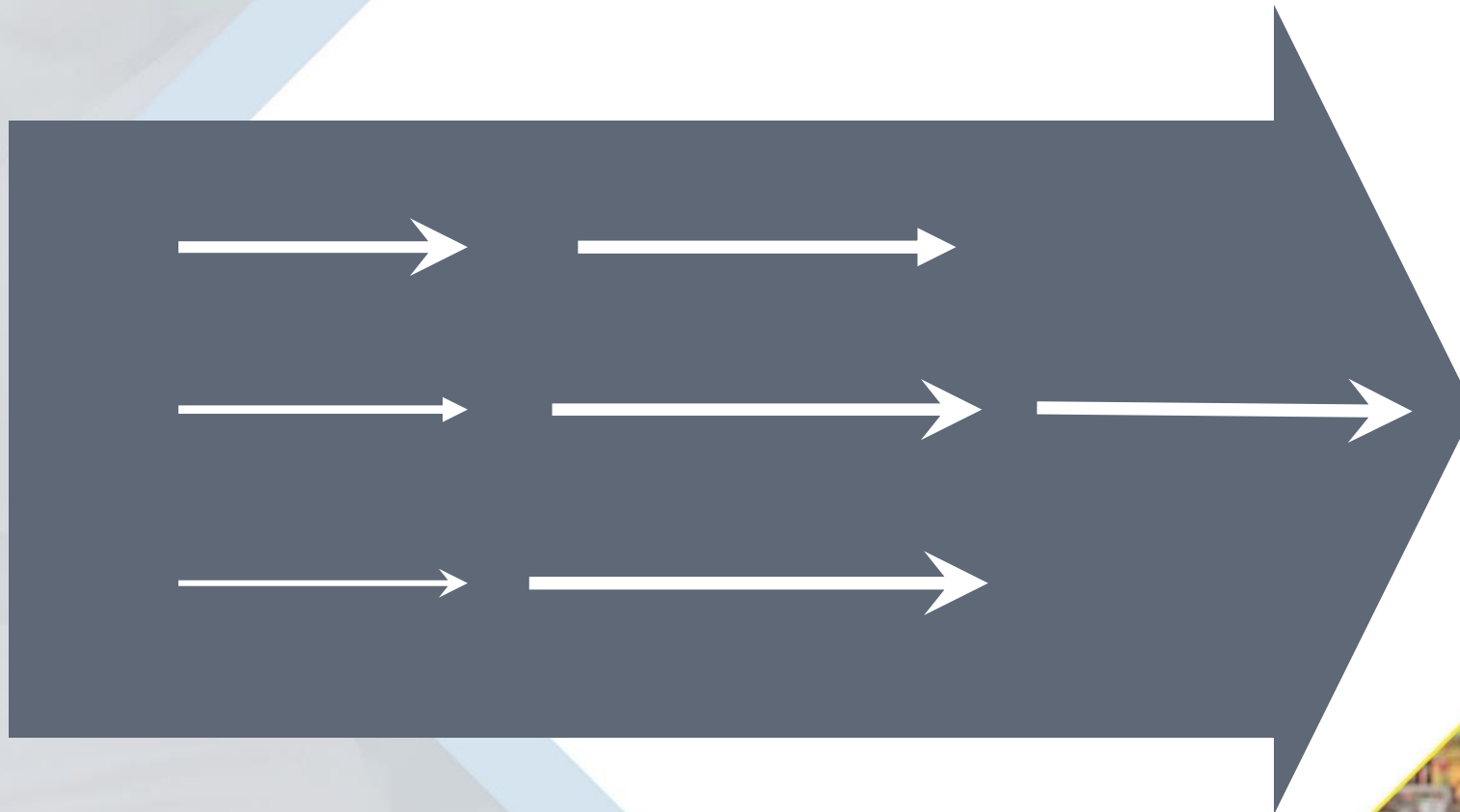
4.

# RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE UN BUEN GOBIERNO COOPERATIVO



**3er reto clave:  
alienar y  
consolidar  
la visión  
cooperativa**

VISIÓN compartida y equipo alineado





# Ante las dudas y desafíos que enfrentan las cooperativas en el Ecuador

¿dónde encontrar  
las grandes  
respuestas?



## Art. 283

**“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.**

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, **popular y solidaria**, y las demás que la Constitución determine. **La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.**



## LOEPS

**Art. 1.- Definición.**- Para efectos de la presente Ley, se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, **organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo** de bienes y servicios, **para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.**



# PRINCIPIOS COOPERATIVOS





# VALORES COOPERATIVOS



# Contenido

1. Objetivos del webinar
2. Contexto teórico del gobierno cooperativo
3. El Buen Gobierno cooperativo: Diferencias con el gobierno corporativo
4. Retos actuales y futuros de un buen gobierno cooperativo
5. **Conclusiones**



Un buen gobierno es clave para el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones cooperativas, ayuda al proceso de construcción y de transformación.

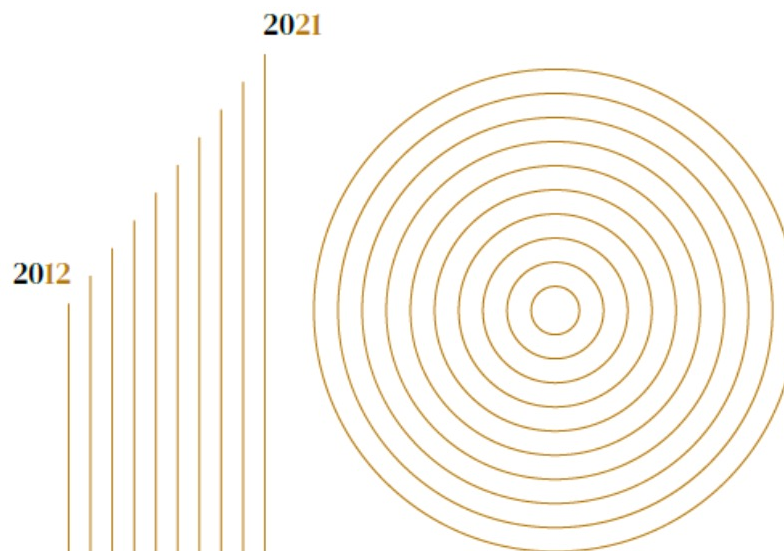
Va llegando la hora de pensar en grande...las cooperativas pueden ser **verdaderas Empresas de Economía Popular y Solidaria...**



# El tamaño de las 300 Empresas más grandes de Economía Social (cooperativas y mutuales)

Ranking 2019

## Exploring the cooperative economy





# TOP 300 FACTURACIÓN USD distribución geográfica

## TOP 300 TURNOVER USD geographical distribution

AMERICAS	
USA	75
Canada	9
Brazil	7
Argentina	3
Colombia	1
Total	95

EUROPE	
France	35
Germany	31
Netherlands	17
Italy	13
Finland	10
Denmark	9
Spain	9
Norway	7
Sweden	7
Switzerland	5
UK	5
Austria	4
Belgium	4
Ireland	2
Poland	1
Total	159

ASIA-PACIFIC	
Japan	26
New Zealand	5
Australia	4
Republic of Korea	4
India	3
Singapore	2
Malaysia	1
Saudi Arabia	1
Total	46

Top 300

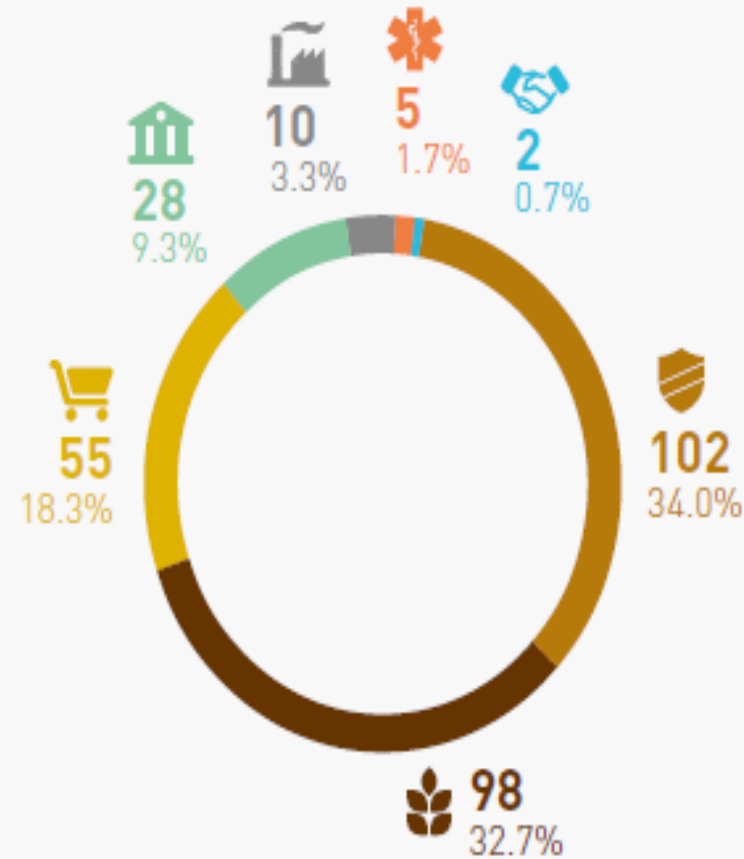
TOTAL TURNOVER  
**2,180.01**  
BILLION US\$



# TOP 300

## Porcentaje de la FACTURACIÓN USD, por actividad económica

TOP 300 TURNOVER USD  
Economic activities



### SECTOR LEGEND

- Agriculture and food industries (including fishing)
- Education, health and social work
- Financial service
- Industry and Utilities
- Insurance
- Wholesale and retail trade
- Other services (including housing)



# TOP 10 FACTURACIÓN USD

**FACTURACION:**  
**592.68 Billones US\$**

**EMPLEO:**  
**989,789 colaboradores**

TOP 300 TURNOVER USD: TOP 10

Rank 2019	Organisation	Country	Economic Activity	Type	Turnover 2019 (Billion US\$)	Number of Employees 2019	FTE or Headcount
1	Groupe Crédit Agricole	France	Financial service	Consumer/ User	114.55	142,675	FTE
2	Groupe BPCE	France	Financial service	Consumer/ User	63.32	105,019	Headcount
3	REWE Group	Germany	Wholesale and retail trade	Producer	61.98	241,691	Headcount
4	Cooperative Financial Network Germany - BVR	Germany	Financial service	Consumer/ User	56.29	174,314	Not Indicated
5	National Federation Of Agricultural Cooperative Associations - ZEN-NOH	Japan	Agriculture and food industries	Producer	55.13	7,987	Headcount
6	ACDLEC - E. Leclerc	France	Wholesale and retail trade	Producer	53.95	133,000	Not Indicated
7	Nippon Life	Japan	Insurance	Mutual	52.48	92,122	Headcount
8	Groupe Crédit Mutuel	France	Financial service	Consumer/ User	48.63	70,953	Headcount
9	Talanx Group	Germany	Insurance	Mutual	44.21	22,028	Headcount
10	State Farm	USA	Insurance	Mutual	42.14		



# IMPACTO DE LAS 300 COOPERATIVAS MÁS GRANDES EN LOS ODS



FOR INFORMATION CONTACT:  
[www.monitor.coop](http://www.monitor.coop)  
[monitor@monitor.coop](mailto:monitor@monitor.coop)



## 5. Conclusiones

### Conclusiones en colectivo





# GRACIAS POR SU ATENCIÓN



**[www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)**

<https://estadisticas.seps.gob.ec>

<https://data.seps.gob.ec>

**Matriz:** Av. Amazonas N32-87 y La Granja / **PBX:** (593 2) 394 8840



@SEPS\_Ec



@sepsecuador



Seps\_ec



sepsecuador