

---

# Gobierno Cooperativo

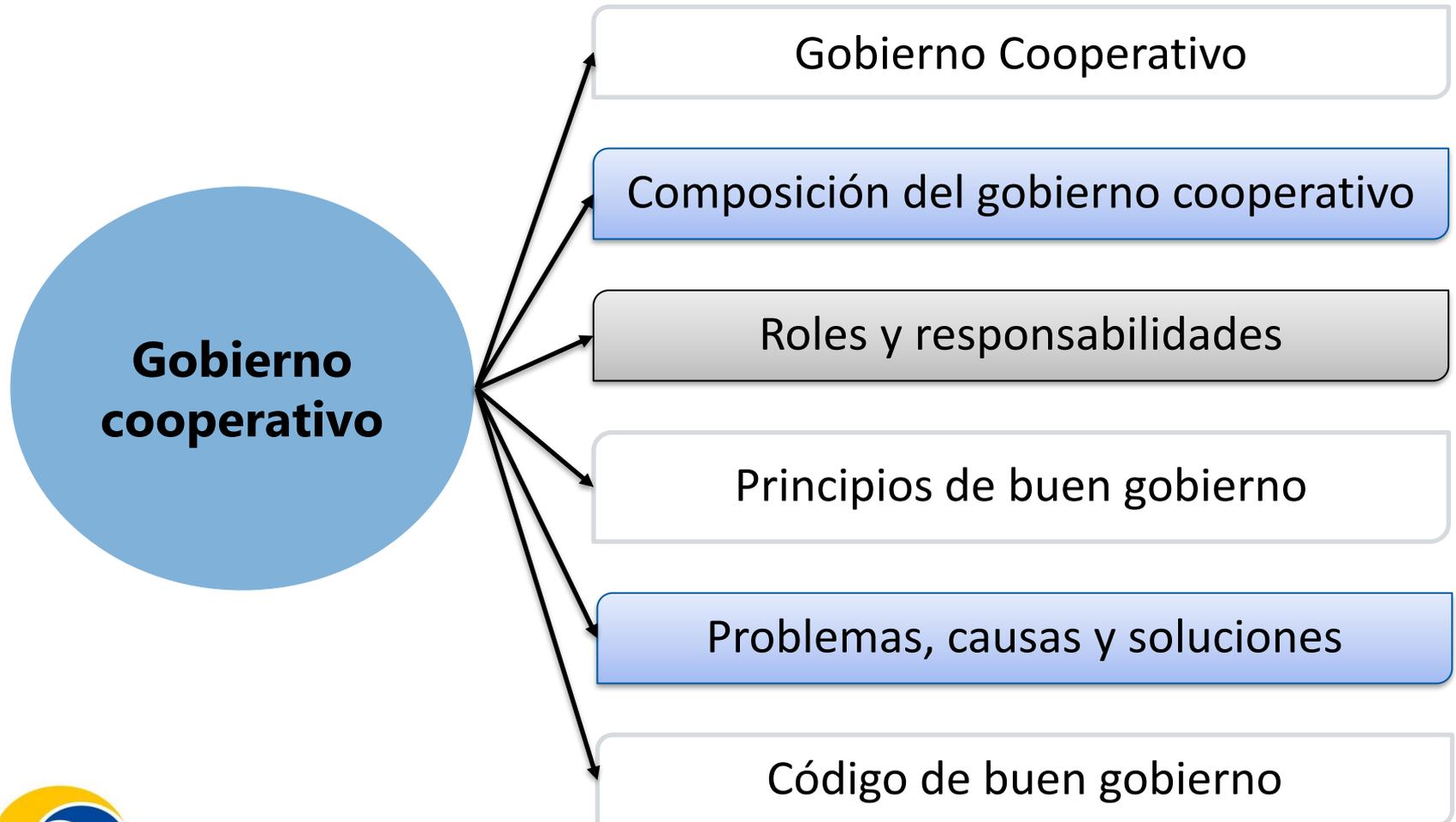
## Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria – OEPS -

**Marcelo Morillo Muñoz**  
Consultor

Quito – 2020

DGRV – Confederación Alemana de Cooperativas

# GOBIERNO COOPERATIVO - Agenda



# ¿Qué es el Gobierno Cooperativo?

En su sentido más amplio, es la forma en que una organización es dirigida y controlada.



# Algunas Opiniones

«No existe nada nuevo acerca de la gobernabilidad corporativa, pero la gobernabilidad efectiva recién ahora comienza a tener vida propia».

MARTIN CONNELL

hombre de negocios y filántropo canadiense . Ganador en 1994 de la Medalla de Paz de Pearson por su trabajo en la lucha contra la pobreza

# Algunas Opiniones

«El gobierno corporativo de una sociedad (empresa) implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.».



OCDE  
ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y  
EL DESARROLLO ECONÓMICOS  
2018

# Algunas Opiniones

El Gobierno Corporativo es el sistema de control y dirección de las sociedades mercantiles, abarca el conjunto de principios y normas que establecen los estándares elementales para:

- i. Proteger los derechos de los socios o accionistas y la existencia de un trato equitativo entre ellos,
- ii. Establecer una administración transparente y responsable,
- iii. Dar fluidez a la información de la sociedad y recomendar mecanismos de control,
- iv. Regular las relaciones con los grupos de interés,
- v. Transparentar la información que se deriva de su operación, y
- vi. Establecer recomendaciones para que el ejercicio de las actividades de la compañía se lleve de una manera correcta, de acuerdo con estándares éticos.

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS VALORES Y SEGUROS DE ECUADOR**

**Resolución N° SCVS-INC-DNCDN-2020-0013**

**1-septiembre-2020**

## Algunas Opiniones

«El Buen gobierno Cooperativo constituye una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como un proceso sistemático de dirigir, organizar y controlar la cooperativa acorde a los valores cooperativos y los estándares mínimos de desempeño para alcanzar mercados confiables y eficientes, con reglas y procedimientos para toma de decisiones acertadas, midiendo los riesgos y con un sistema efectivo de control interno y externo, que se correlacione con un código de conducta que genere valores de transparencia, confianza y credibilidad a todo nivel».

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL



# Alianza Cooperativa Internacional

El Buen gobierno Cooperativo constituye **una apreciación integral** de la gestión cooperativa que se define como:

Un proceso sistemático de:

DIRIGIR

ORGANIZAR

CONTROLAR

Acorde a:

Valores y principios cooperativos

Estándares mínimos de desempeño

Para:

Alcanzar mercados confiables y eficientes

Con reglas y procedimientos

Para la toma acertada de decisiones, midiendo los riesgos

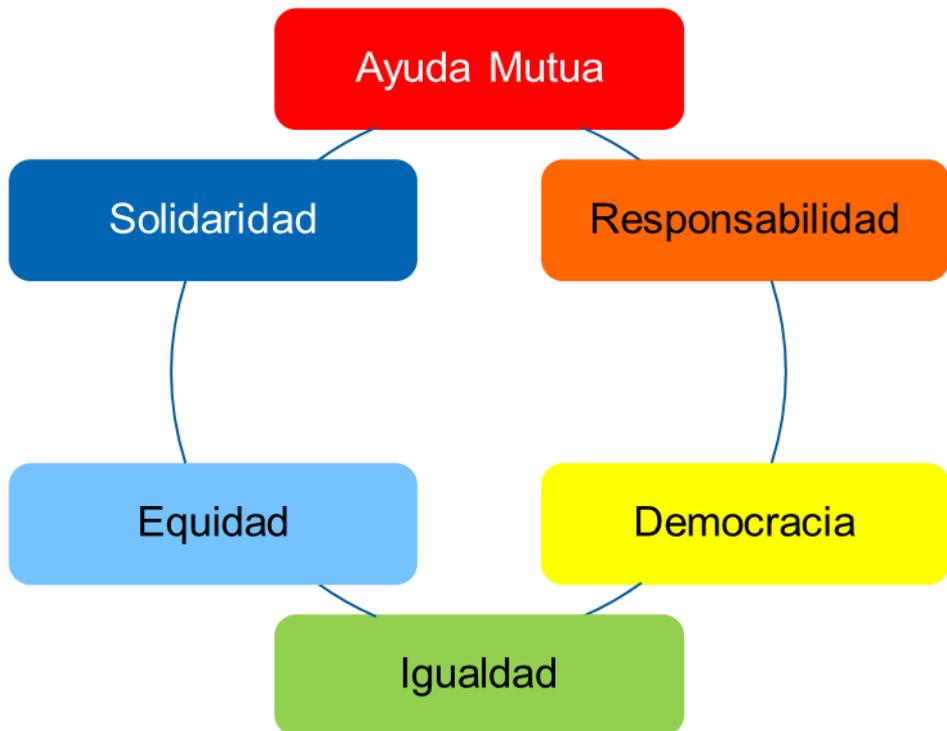
Con un sistema

Efectivo de control interno y externo que se correlacione

Con un código de conducta

Que genere valores de transparencia, confianza y credibilidad a todo nivel

## Valores Cooperativos



## Valores Éticos:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social
- Preocupación por los demás

# Principios Cooperativos





*Todas las personas* pueden ser socias de una cooperativa sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

## 2.- Control democrático de los miembros



Los miembros, democráticamente, participan en:

- Elección de sus directivos.
- Definición de políticas.
- Toma de decisiones.

**Un socio un voto**  
(En las cooperativas de base)

### 3.- Participación económica de los miembros



Los miembros **contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.**

Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa

## 4.- Autonomía e independencia

Las cooperativas son  
**controladas por sus miembros.**



Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

## 5.- Educación, formación e información

La cooperativa **capacita y educa** a:

- Asociados
- Dirigentes
- Gerente
- Empleados
- Al público



Desarrolla los conocimientos,  
habilidades y destrezas

## 6.- Cooperación entre cooperativas

El movimiento cooperativo **trabaja de manera conjunta** por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.



## 7.- Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el **desarrollo sostenible** de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.



# GOBIERNO COOPERATIVO

*“Un buen gobierno corporativo ocurre cuando “el consejo de administración provee una orientación apropiada para la Gerencia, respecto de la dirección estratégica de la institución y vigila porque sus esfuerzos se muevan en esa dirección”*

Massimo Vita. PROMIFIN 2010



# GOBIERNO COOPERATIVO

## a. La gobernabilidad es un proceso.

Esto significa que un buen gobierno corporativo en las organizaciones, no es un fin, sino un medio para obtener éxito institucional, traducido en el cumplimiento de sus objetivos empresariales.



# GOBIERNO COOPERATIVO

b. Mediante el cual el consejo de administración guía...

La responsabilidad de establecer este proceso como un mecanismo eficiente de gestión empresarial es del consejo de administración.



# GOBIERNO COOPERATIVO

## c. Cumplimiento de la Misión corporativa

Se parte del supuesto de que las cooperativas tienen una misión que cumplir (escrita o no) y para lo cual todos los miembros aportan sus esfuerzos desde la diversidad de las actividades que les corresponde a cada uno.



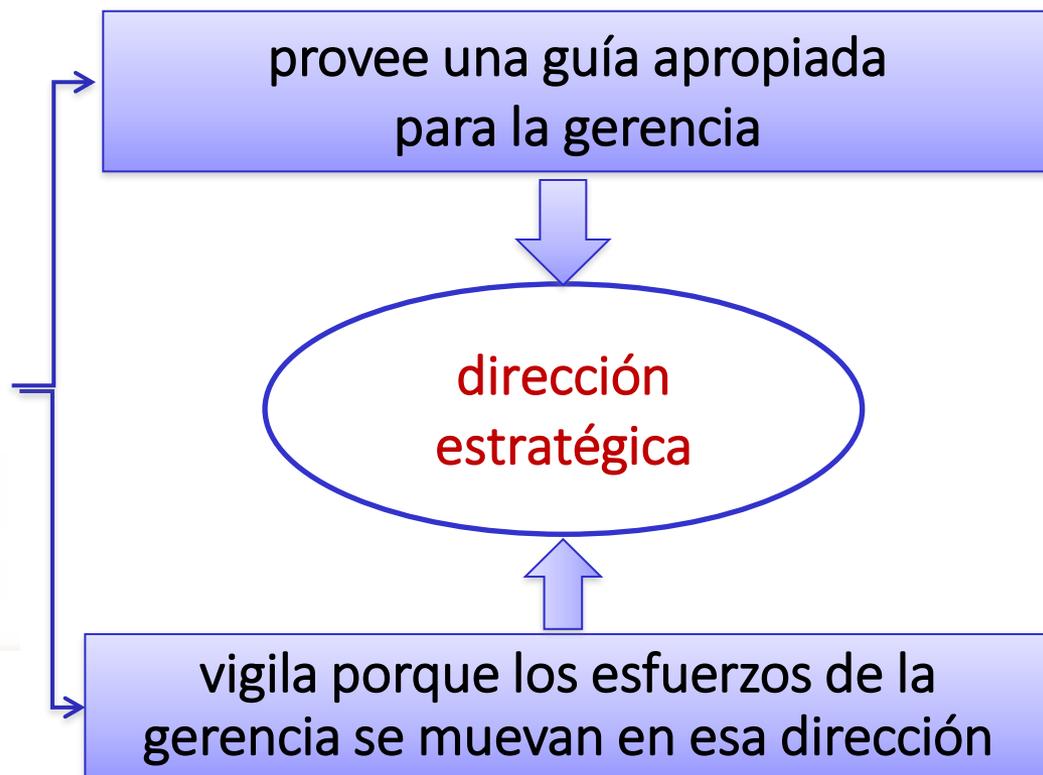
# GOBIERNO COOPERATIVO

Una buena gobernabilidad ocurre cuando.....

**CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN**



**CONSEJO DE VIGILANCIA**



# GOBIERNO COOPERATIVO

Una buena gobernabilidad ocurre cuando.....

CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN



## ¿Por qué mejorar la Gobernabilidad?



Se administran  
**bienes y dinero**

Desafiando la capacidad del gobierno cooperativo y administración para mantener altos estándares de desempeño.

## ¿Por qué mejorar la Gobernabilidad?



Muchos de los socios  
son de bajos ingresos.

Esto demanda **una vigilancia rigurosa**  
para garantizar la buena administración  
de los recursos .

## ¿Por qué mejorar la Gobernabilidad?



Se opera en mercados  
crecientemente  
competitivos.

Mantener o expandir la participación en el mercado es un **objetivo estratégico**, que demanda eficiencia operativa y resultados económicos.

# ¿Por qué mejorar la Gobernabilidad?



Se requiere **mayor**  
**transparencia** y  
comunicación de  
información.

# COMPOSICIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO

*El conocimiento y la experiencia de los miembros del directorio debe coincidir plenamente con las demandas estratégicas de la organización*

*Jay A. Conger, David Finegold y Edwar Lawler  
Harvard Business Review*

Ningún miembro del gobierno cooperativo posee **individualmente**, todas las habilidades necesarias, ni entiende todos los asuntos que confronta la organización.



Die Genossenschaften

# COMPOSICIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO

*“Las IMFs necesitan directores cuyas habilidades y antecedentes sean diversos y se complementen el uno al otro. El directorio mediante sus miembros y asesores, debe poseer colectivamente, el conocimiento y experiencia necesarios para tratar las **demandas estratégicas** que enfrenta la IMF.”*

*Anita Campion  
Gobernabilidad en IMFs.*



# Características Colectivas de los miembros

## Número de miembros

- Impar
- Suficientes
- Genero

## Cualidades

- Habilidades sociales
- Destreza estratégica
- Habilidad con los números
- Carácter y compromiso

## Habilidades

- De Liderazgo
- Técnicas



# Características Colectivas de los miembros



**HABILIDADES  
DE  
LIDERAZGO**

- Compromiso con la misión
- Sentido común / Juicio claro
- Integridad y Confiabilidad
- Habilidades de comunicación
- Éxito demostrado
- Buena voluntad en comprometer su tiempo
- Objetividad / Pensamiento independiente
- Capacidad de trabajar con otros miembros del directorio

# Características Colectivas de los miembros

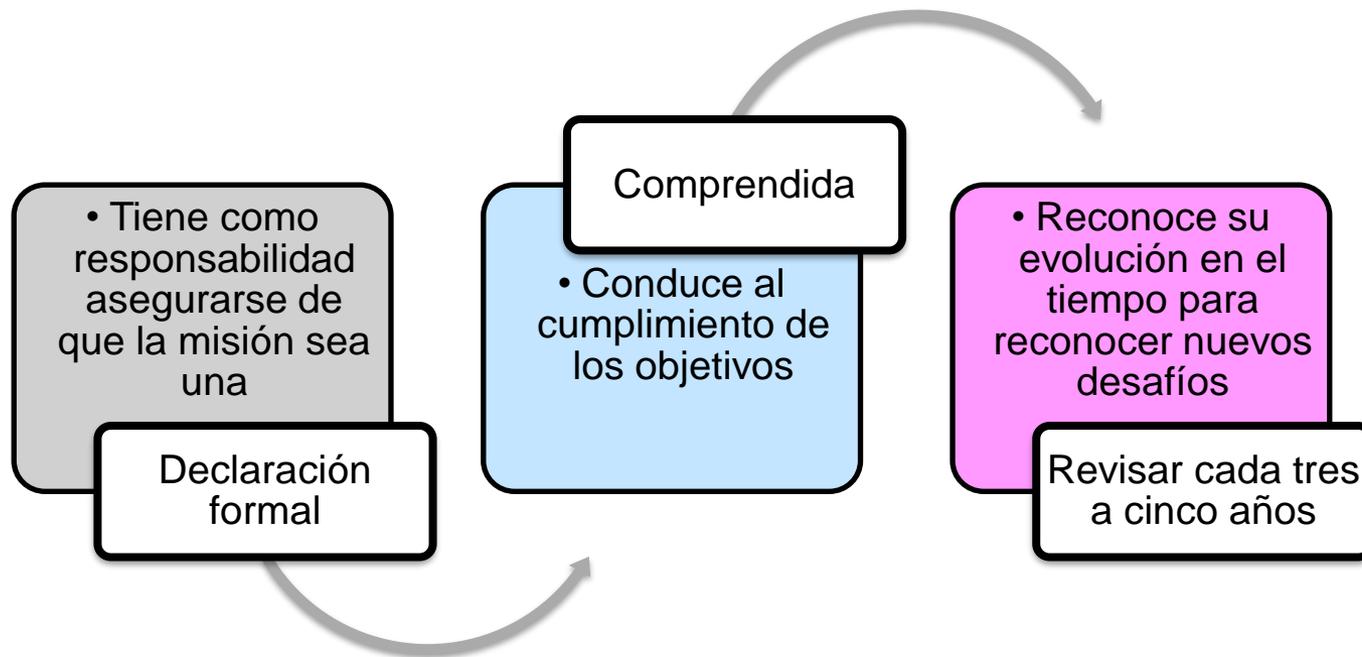
## HABILIDADES TÉCNICAS



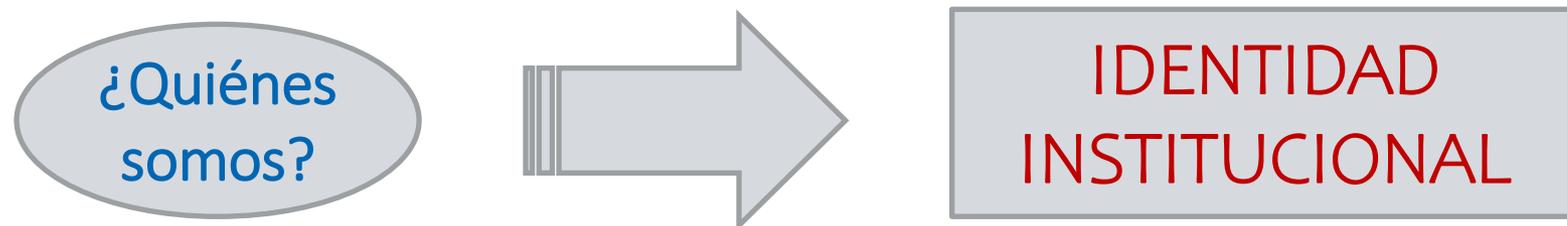
- ✓ Experiencia en la industria
- ✓ Contabilidad
- ✓ Conocimientos legales
- ✓ Información tecnológica
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Mercadeo
- ✓ Sociología
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Emprendedor / Éxito en negocios
- ✓ Obtención de fondos

# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD: Dirección Estratégica

- a. El gobierno cooperativo asegura que la misión esté bien definida, revisada periódicamente y respetada a lo largo del tiempo.



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD: Dirección Estratégica



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Dirección Estratégica



**Valores y principios  
fundamentales**

¿Para qué existimos?

¿A quienes nos debemos?

¿Qué brindaremos?

¿Cómo lo lograremos?

¿Cuál es nuestra filosofía?

# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Dirección Estratégica



**Valores y principios  
fundamentales**

¿Para qué existimos?

Principales necesidades a  
satisfacer

¿A quienes nos debemos?

Socios, beneficiarios, clientes

¿Qué brindaremos?

Principales productos y/o  
servicios

¿Cómo lo lograremos?

Fuentes de ventaja  
(competitivos)

# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Dirección Estratégica

Indica lo que le gustaría ser y cómo quiere ser percibida



⋮

# Nuestra Visión

⋮

- La imagen
- El objetivo futuro
- El sueño a alcanzar

# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Dirección Estratégica

⋮

# Nuestra Visión

⋮

Lo que aspiramos ser en el futuro como organización

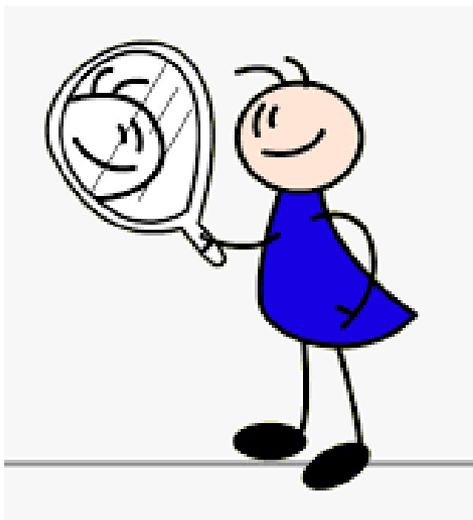
¿Qué otras necesidades futuras buscaremos satisfacer?

¿Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención tendremos?

¿Qué nuevos productos y/o servicios brindaremos?

¿Qué nuevas competencias necesarias desarrollaremos para lograr el liderazgo en el sector?

# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD: Dirección Estratégica



## Valores fundamentales

Traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

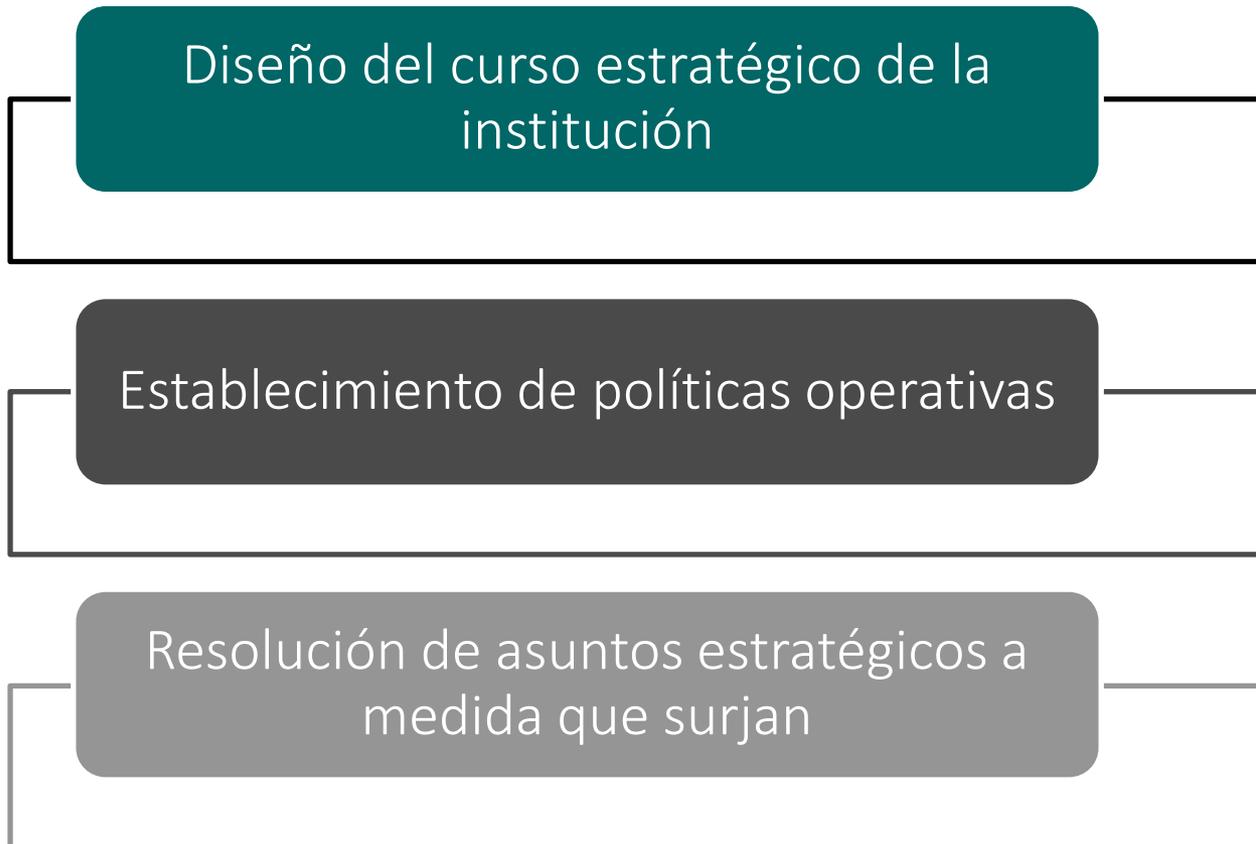
Representan las **convicciones** o **filosofía** del Gobierno Cooperativo, respecto **a qué llevará a la organización al éxito**, considerando tanto el presente como el futuro.



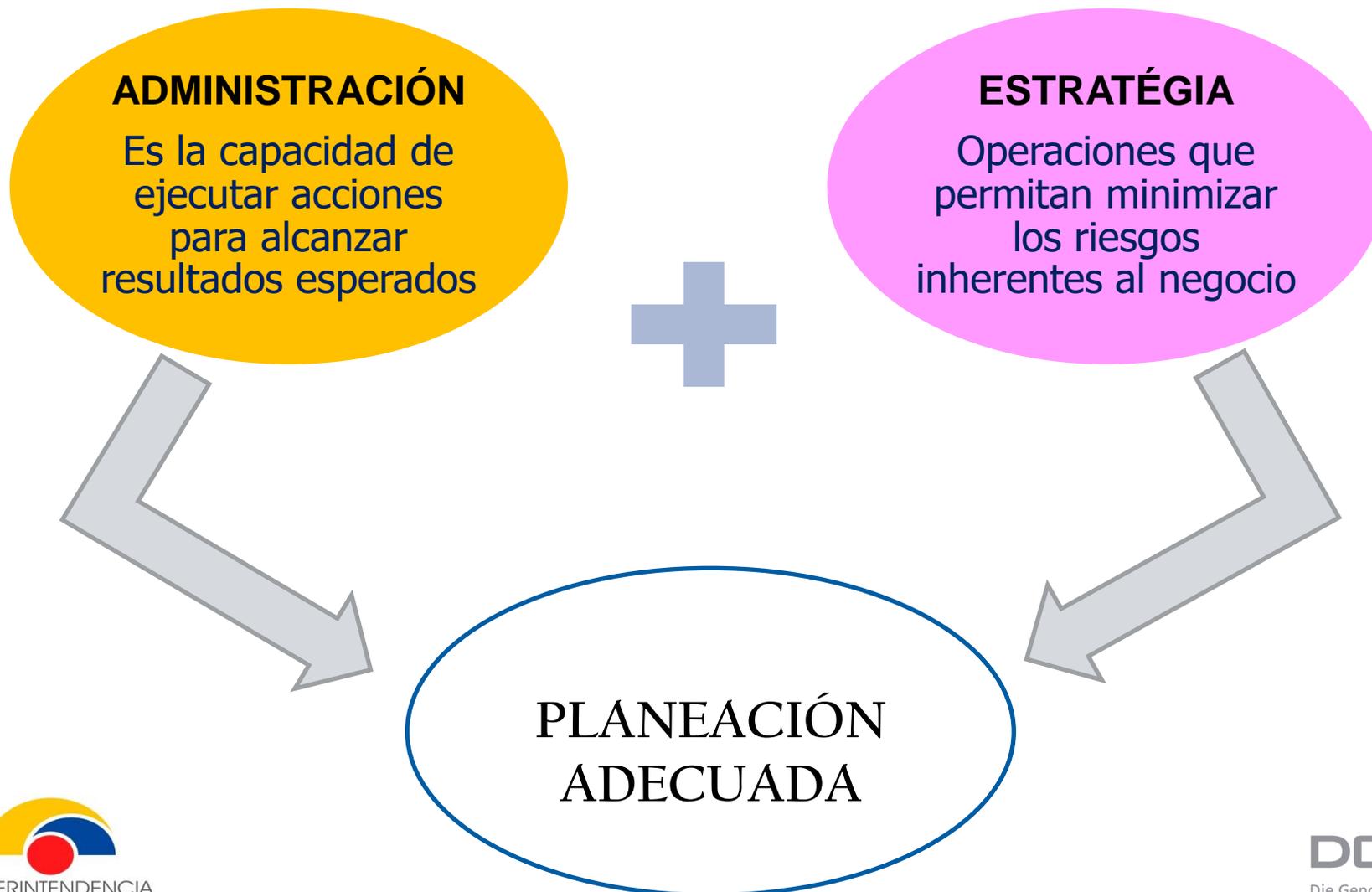
# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Dirección Estratégica

b. El gobierno cooperativo asegura el planeamiento efectivo

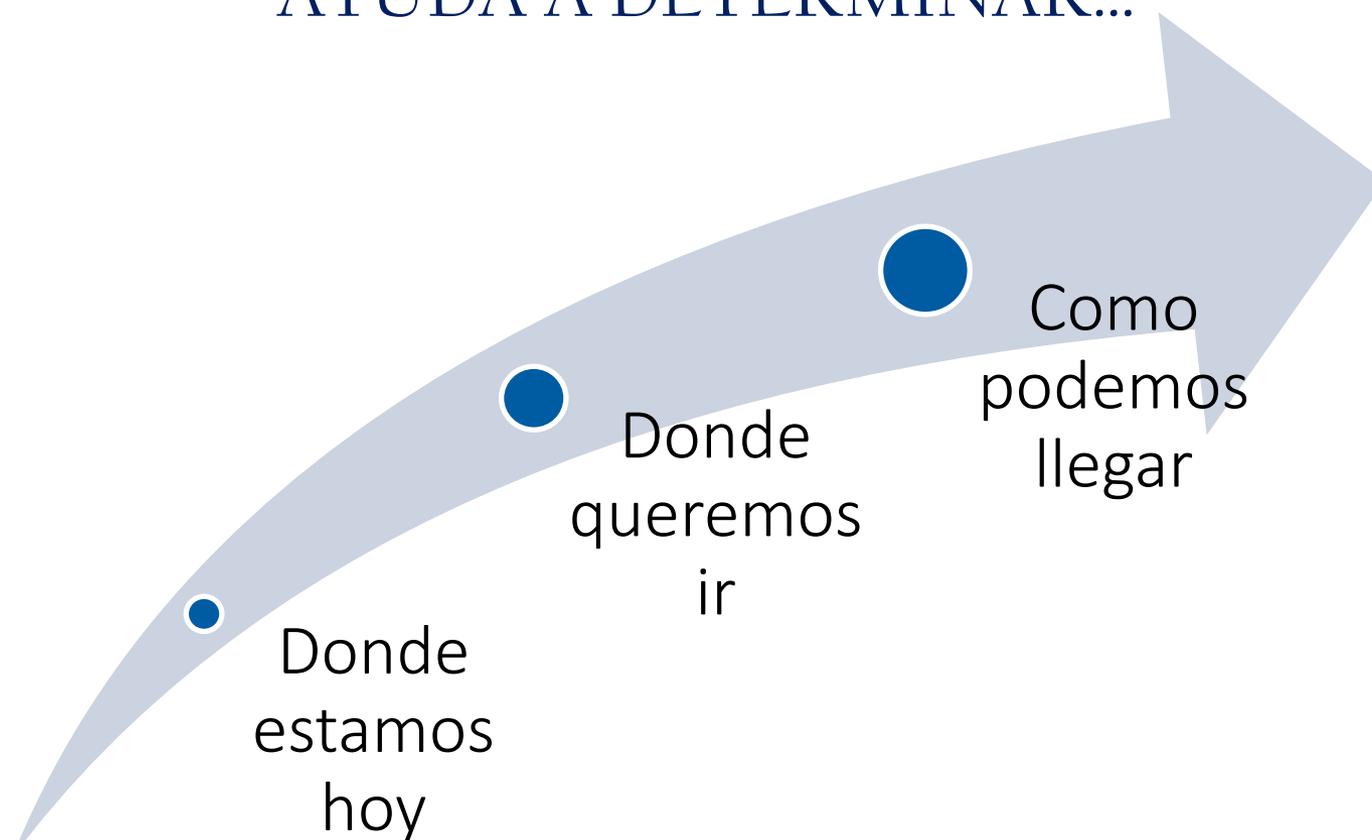


# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD: Dirección Estratégica



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD: Dirección Estratégica

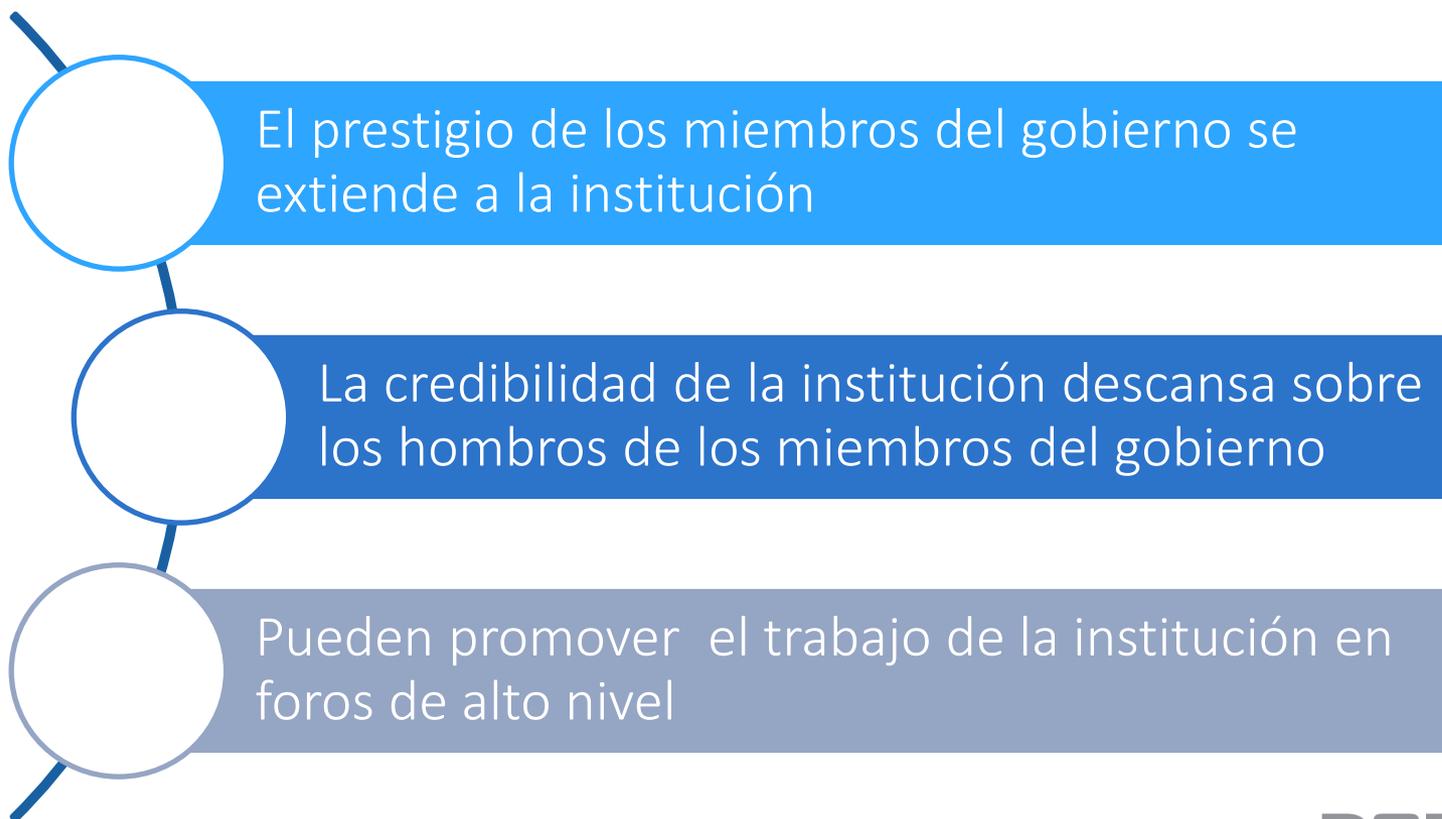
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
AYUDA A DETERMINAR...



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Dirección Estratégica

- c. El gobierno cooperativo trabaja para realzar la imagen de la institución



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD: Rol Fiduciario



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Rol de Supervisión

GOBIERNA no  
administra

- Gobernabilidad y gerencia son dos roles y no deben confundirse
- El consejo de administración proporciona dirección
- La gerencia asume autoridad operativa y asegura el cumplimiento del programa actividades

Nombra y  
supervisa al  
gerente

- Administra al gerente
- Asigna la responsabilidad gerencial
- Supervisa al gerente para asegurar que se cumpla la misión y que los activos estén protegidos



# ROLES DE LA GOBERNABILIDAD:

## Rol de Supervisión

Evalúa el desempeño de las operaciones y negocios

- Supervisa el negocio
- Evalúa los indicadores financieros
- Evalúa informes (frecuentes, claros, concisos)
- Lleva cabo reuniones periódicas

Evalúa y responde a riesgos

- Riesgos externos
- Riesgos internos
- Aprueba respuesta a riesgos (planes de contingencia)

Autoevaluación y renovación

- Debe evaluar regularmente su propio desempeño
- La renovación debe ser uno de los resultados de la evaluación



# Objetivos de la Administración de Empresas

- Obtener y utilizar los recursos que tienen a disposición para el logro de determinados fines y objetivos.
- Gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades.
- Dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento del talento humano y los recursos (tecnológicos, financieros, físicos, etcétera)

# PRINCIPIOS DEL GOBIERNO COOPERATIVO

## OCDE 2018

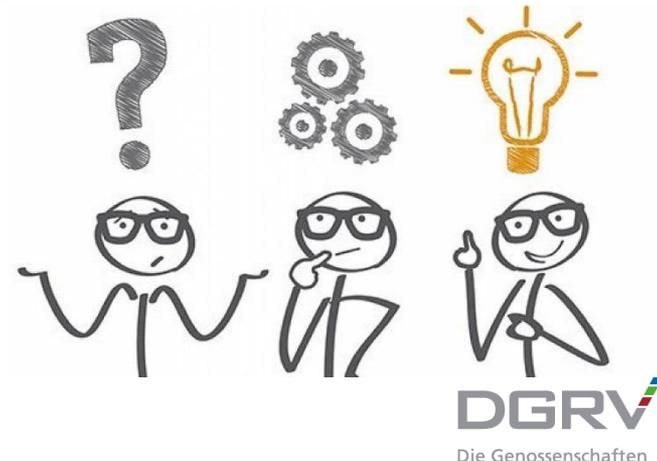
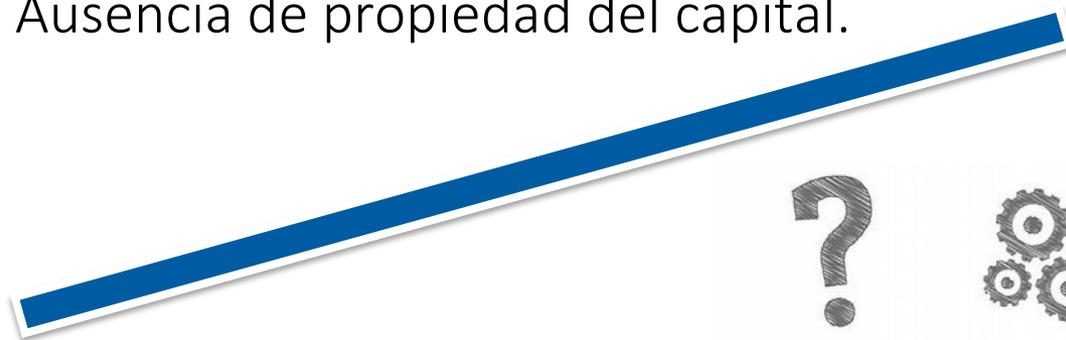
1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios
4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo
5. Divulgación de información y transparencia
6. Las responsabilidades del Consejo de Administración

# PRINCIPIOS DEL GOBIERNO COOPERATIVO BASILEA 2015

1. Responsabilidades generales del Consejo
2. Aptitudes y composición del Consejo
3. Estructura y prácticas del Consejo
4. Alta dirección
5. Gobierno y las estructuras de grupo
6. Función de gestión de Riesgo
7. Identificación, Seguimiento y Control de Riesgos
8. Comunicación de Riesgos
9. Cumplimiento
10. Auditoria Interna
11. Retribución
12. Divulgación y transparencia
13. Papel de los supervisores

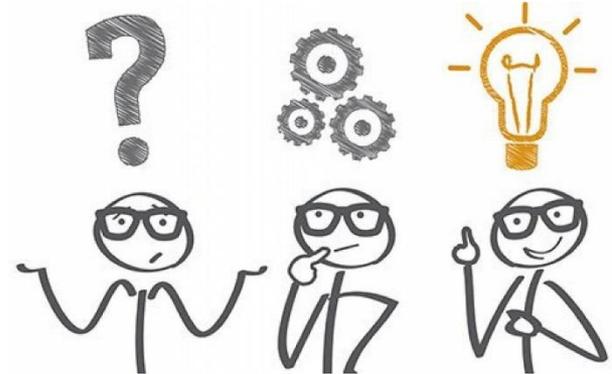
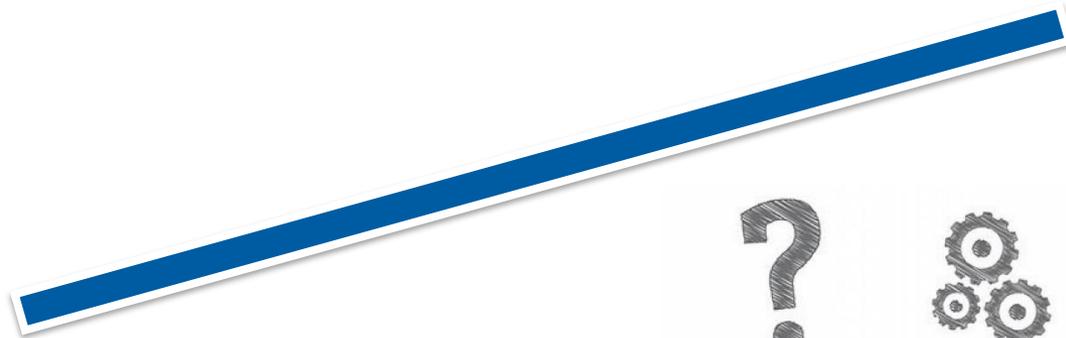
# PROBLEMAS de la Gobernabilidad

- Desequilibrios que se producen en el control y gobierno de una organización.
- Exceso de derechos o facultades de socios, dirigentes, beneficiarios, clientes, empleados que se afectan entre sí.
- Ausencia de propiedad del capital.



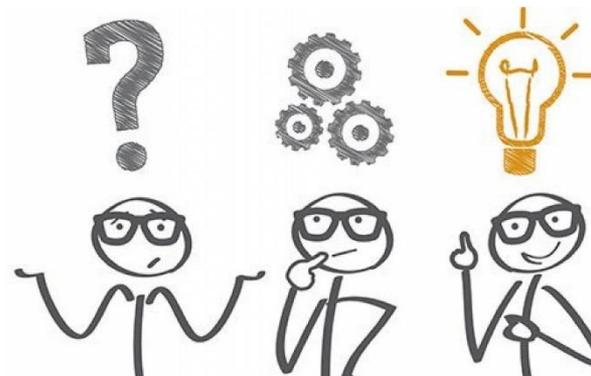
# PROBLEMAS de la Gobernabilidad

- Conflictos de intereses.
- Lealtad de los socios es limitada
- Limitada claridad de roles y responsabilidades
- Enfoque limitado en objetivos financieros



# PROBLEMAS de la Gobernabilidad

- Débiles habilidades y experiencia de los miembros de los consejos.
- Ausencia de procesos de capacitación para futuros líderes.
- Falta de un manual de reglas y procedimientos.



# CAUSAS de los Problemas



# SOLUCIÓN a los Problemas

- ✓ Buscar un **JUSTO EQUILIBRIO** entre el Consejo de Administración y la Gerencia
- ✓ No nombrar a los directivos por méritos, popularidad o disposición de trabajo
- ✓ Incrementar la dinámica técnica y no política
- ✓ Administrar en forma detallada o directa y no global
- ✓ Claridad sobre las funciones del Consejo de Administración: límite entre sus responsabilidades y las de los administradores
- ✓ Evitar la dependencia de Información Gerencial (manipulación de información)



# SOLUCIÓN a los Problemas

- ✓ Predominio del Consejo de Administración: se involucran en funciones administrativas y co-gerencian.
- ✓ Predominio del gerente: usurpa funciones del Consejo de Administración. Actúa sin control y solo informa.
- ✓ Evitar que el Consejo asuma una posición pasiva y se limite a aprobar proyectos.
- ✓ Evitar que el gerente se mantenga por mucho tiempo, porque ha sido el artífice del crecimiento de la organización.
- ✓ Sistema de control y supervisión internos / externos no muy elaborados.



# Tendencias en la gobernabilidad

- Creciente profesionalización y delegación de funciones
  - De entes honoríficos a administradores profesionales
  - Profesionalización total de los órganos de administración
- Autonomía de los Administradores
  - Delegación clara de responsabilidades
  - Delimitación de funciones y respeto de las decisiones enmarcadas en los objetivos institucionales
  - Independencia de los administradores con delegación de control interno y externo



# Tendencias en la gobernabilidad

- Identificación con la Comunidad
  - Incorporación de los objetivos comunitarios a los Planes Estratégicos de las Organizaciones
- Idoneidad de los Miembros de los consejos
  - Selección de miembros que aporten al buen control de los recursos de la organización
  - Capacitación previa y en cursos durante su gestión
- Alcance de los Roles
  - Determinación y apoyo a los grandes objetivos estratégicos de la institución por parte del Consejo de Administración



# Elementos de un buen sistema de gobernabilidad

- Dirección profesional
- Decisiones a favor de los objetivos de la organización (propietarios)
- Control y supervisión efectiva de la dirección (profesional)
- Responsabilidades claras y delimitadas
- Efectivos mecanismos de solución de conflictos
- Mecanismos para garantizar el mayor grado de transparencia (contabilidad, auditoría)



# CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Conservar /  
reforzar la  
misión  
estratégica

Garantizar una  
gestión eficiente  
en el mercado,  
(orientada en los  
intereses de los  
propietarios)

Repartir  
eficientemente  
tareas y poder  
entre Asamblea,  
Consejos y  
Gerencia



# CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Buscar la composición óptima de los Consejos y su interrelación (¡calificación!)

Minimizar riesgos:  
establecimiento de eficientes sistemas de control internos

Garantizar transparencia (sistemas de contabilidad y controles)

Configurar sistemas efectivos de dirección y control que aseguran la creación del valor de la organización a largo plazo

# Evaluación de la gobernabilidad



A través del proceso de EVALUACION de la Gobernabilidad, se busca determinar cómo llevar adelante actividades que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la gobernabilidad institucional en una COOPERATIVA

# Evaluación de la gobernabilidad



## OBJETIVOS

1. Identificar y analizar los factores críticos y los elementos de éxito en la gobernabilidad de una IMF.
2. Presentar orientaciones y recomendaciones para acompañar el proceso de gobernabilidad a través de un Plan de Desarrollo de la gobernabilidad de la organización.
3. Dar seguimiento y retroalimentar a los miembros de los consejos y la Gerencia en la implementación del Plan de Desarrollo.

**Los supervisores además se aseguran del cumplimiento de la Ley y normas aplicables**

# Evaluación de la gobernabilidad



## FACTORES

- Responsabilidades generales de los órganos de gobierno cooperativo ,
- Aptitudes y composición del gobierno cooperativo,
- Gestión basada en riesgos,
- Revelación de datos información y transparencia,
- Independencia de gestión del gobierno cooperativo,
- Compromiso y balance social.

---

# Muchas gracias!

[mmorillo@pontonet.ec](mailto:mmorillo@pontonet.ec)

