

GOBIERNO CORPORATIVO DE COOMEVA

Esta temática tiene un documento complementario titulado: "Los problemas del gobierno en la economía social: visión desde la praxis de la gestión", que se presenta al finalizar el presente documento.

PRIMERA PARTE: GOBIERNO COOPERATIVO Y GOBIERNO CORPORATIVO

I. GOBIERNO COOPERATIVO

Prologo: valores y principios



Valores y principios

La ayuda mutua, la responsabilidad propia, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, son los valores sobre los cuales las cooperativas se basan para prestar servicios a sus asociados.

En virtud de ellos, se estructuran los principios: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación ente cooperativas e interés por la comunidad.

Estos valores y principios, junto con características especiales de estas organizaciones, las convierten en un modelo empresarial con amplios dividendos sociales.

De esta manera, las cooperativas, como organizaciones de carácter asociativo, de esfuerzo común y ayuda mutua y sustancialmente participativas, están al servicio de los intereses de sus asociados, quienes son la esencia y razón de ser de la misma.

Los valores y principios que rigen la actividad cooperativa han permitido, desde sus orígenes, que las normas que gobiernan su creación y funcionamiento, tanto las emanadas por el Estado como las de origen interno contenidas en sus propios estatutos, provean los mecanismos de administración, control, educación y participación activa y permanente de los asociados. La promoción de las buenas prácticas cooperativas son, pues, tan antiguas como el movimiento mismo.

Los cambios de modelos sociales, económicos, políticos y culturales no han estado ausentes en la evolución del movimiento cooperativo. Las cooperativas han tenido que avanzar al ritmo de los tiempos, incorporando las buenas experiencias e innovaciones, junto con los problemas derivados de la modernidad y de las crisis propias de las sociedades. En Coomeva una expresión de esta evolución la constituye el Código de Buen Gobierno Corporativo.



Documento de Coomeva

El Código de Buen Gobierno Corporativo

Busca generar confianza en el sector, entre sus asociados, el Gobierno y la opinión pública en general, sobre la administración empresarial, la gestión democrática, la responsabilidad de sus directivos, los derechos, deberes y obligaciones de los asociados, el control interno, el manejo de los riesgos propios de la actividad, los conflictos de interés, el impacto social y la necesidad de preservar la identidad cooperativa, todo ello con el fin de promover cooperativas sólidas, competitivas, transparentes y confiables que promuevan las bondades del cooperativismo como factor de desarrollo empresarial con impacto social en amplios sectores populares y con presencia en todo el territorio nacional.



Mensaje

“Los valores morales no tienen significación sino están enraizados en la realidad... Es necesario, pues, que todos, en la vida interna de las cooperativas, estén impregnados de tales valores; una cooperativa nunca debería falsear, no sólo sus principios, sino tampoco la moral cooperativa misma” (George Lasserre).

Orígenes y motivaciones

Dentro del movimiento cooperativo la cuestión relativa al gobierno y administración hunde sus raíces en el plexo de los valores y principios cooperativos, por lo que el interés acerca del tema ha sido permanente. Basta mencionar el carácter democrático de las cooperativas para advertir la importancia que el asunto reviste para ellas.

Sin embargo, en los últimos años el interés por este tema ha ido en continuo aumento, motivado por una variedad de razones. No es ajena a ellas, por cierto, la inquietud por el gobierno corporativo que irrumpió en los países industrializados y que produjo el efecto de actualizar y reavivar la atención por ese tema en el ámbito de las cooperativas. Pero han sido las nuevas circunstancias del mundo globalizado y los problemas derivados de una economía cada vez más competitiva y concentrada los que desencadenaron una verdadera preocupación acerca de esta cuestión.

Gobierno Corporativo y Gobierno Cooperativo

Dentro de ese contexto surgió, pues, la inquietud por el **gobierno cooperativo** que guarda relación con el **gobierno corporativo** pero que también tiene con

éste profundas diferencias que más adelante se analizarán. De allí la conveniencia de diferenciar la denominación del tema en el ámbito cooperativo para evitar confusiones. En efecto, el empleo de la expresión gobierno corporativo no parece apropiado para designar las especificidades que presenta el gobierno de las cooperativas.

Para el adecuado tratamiento del buen gobierno cooperativo debe partirse de la premisa fundamental de que las cooperativas cuentan con una base doctrinaria que las identifica, más allá de las fronteras nacionales, del grado de desarrollo alcanzado por la economía y de las actividades específicas que cada una realice. En consecuencia, el enfoque de la cuestión debe asentarse sobre la base de la naturaleza universal de las cooperativas, cuyos valores y principios condicionan el gobierno cooperativo, el cual debe servir instrumentalmente a los fines cooperativos.

Naturaleza de las cooperativas

Aspecto liminar en el tratamiento del buen gobierno cooperativo consiste en el reconocimiento claro y categórico de que las cooperativas son organizaciones de una naturaleza peculiar. En este sentido es de primordial importancia iniciar con la definición de cooperativa que establece la Declaración sobre la identidad cooperativa aprobada por la ACI en el Congreso del Centenario (Manchester, 1995), a saber:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.”



Concepto

Queda entonces sentado que la cooperativa es una empresa, pero no igual a las demás, sino que se trata de una empresa que sirve a los fines de una asociación de personas; la cooperativa existe para satisfacer necesidades de sus asociados.

Esta fundamental diferencia con las sociedades comerciales lleva lógicamente a distinguir el tema del gobierno cooperativo con respecto al gobierno corporativo, a pesar de que ambos tengan algunos aspectos comunes de carácter instrumental y formal. Por ende, no corresponde la apropiación lisa y llana de los elementos conceptuales propios de las corporaciones o sociedades puesto que se estarían aplicando idénticos moldes a contenidos diversos.

Para determinar con precisión cuáles pautas pueden resultar comunes es imprescindible someterlas a una rigurosa prueba que demuestre su adecuación a la naturaleza cooperativa.

En primer lugar, las cooperativas se basan en ciertos **valores** que determinan y condicionan el buen gobierno cooperativo.



Recuerde

Estos valores son: *autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.*

A su vez, siguiendo la tradición de los fundadores, los asociados sostienen los valores éticos de *honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.*

Este plexo axiológico constituye la base sobre la que descansa la organización y el funcionamiento de las cooperativas y brinda la orientación cardinal para toda consideración acerca del buen gobierno cooperativo.

En segundo lugar, debe consignar que los **principios cooperativos** constituyen las pautas conforme con las cuales las cooperativas ponen en prácticas sus valores. De tal suerte que los principios son el cauce por el cual discurre la actividad de las cooperativas para realizar los valores y fines que la inspiran.



Recuerde

Principios cooperativos: *adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación ente cooperativas e interés por la comunidad.*

Todo el tema del buen gobierno cooperativo debe ser consistente con dichas pautas o principios a fin de asegurar que la cooperativa no se desnaturalice y cumpla acabadamente sus objetivos.

En suma, para servir a sus asociados la cooperativa no puede organizarse y funcionar de cualquier manera, sino que debe hacerlo de conformidad con los principios que definen su particular naturaleza.



Teoría

El buen gobierno cooperativo no puede descansar sobre el mismo fundamento del gobierno corporativo puesto que todos los asociados gravitan en la adopción de las decisiones sociales con igual peso, atento que las cooperativas son organizaciones democráticas en las cuales los asociados se agrupan para satisfacer necesidades y no para obtener utilidades de sus inversiones.

Por lo tanto, desde el inicio el buen gobierno cooperativo tiene rasgos notoriamente diferentes del gobierno corporativo; sus objetivos y fundamentos son distintos.

Sin embargo, el buen gobierno cooperativo –al igual que el gobierno corporativo– es susceptible de ser enfocado desde un punto de vista interno o desde un punto de vista de externo, aunque desde ya debe señalarse que ambos son estrictamente complementarios.

Desde el **punto de vista interno**, el buen gobierno cooperativo versa sobre la composición y las funciones de los órganos sociales y apunta a definir claramente sus respectivos cometidos, responsabilidades y relaciones recíprocas, de suerte que en su conjunto resulte un funcionamiento armónico y eficiente de la cooperativa.

Desde el **punto de vista externo**, en cambio, el buen gobierno cooperativo apunta a satisfacer las exigencias del funcionamiento de la cooperativa en punto a la prestación de sus servicios a los asociados y al cumplimiento de sus obligaciones con la comunidad. Pero debe advertirse que los destinatarios de los servicios –los asociados– son los mismos que integran los órganos sociales de la cooperativa, por lo cual ambos enfoques –interno y externo– acaban confundiéndose y fusionándose como resultado de la identidad fundamental de la condición de propietario y de usuario que el asociado reviste en la cooperativa.

En consecuencia, formalmente pueden ser similares los **enfoques** del buen gobierno cooperativo y del gobierno corporativo, pero son sustancialmente diferentes en cuanto a los objetivos, lo cual deriva de la diferente naturaleza de las cooperativas y las sociedades comerciales. Por lo tanto, se trata de conceptos cuyos respectivos significados son diversos.

Los principios orientadores del buen gobierno cooperativo surgen de la propia naturaleza de la cooperativa que se constituye para el servicio de sus asociados; ésa es su razón de ser.

Por otra parte, el gobierno democrático integra la definición de cooperativa y constituye uno de sus principios fundamentales. De manera que al abordar la cuestión debe tenerse presente que la cooperativa existe para servir a sus asociados quienes son, a la vez, los que la gobiernan en pie de igualdad.



Ideas rectoras

El **objetivo del buen gobierno cooperativo** será asegurar que se cumplan estos paradigmas definitorios de la cooperativa: su eficiencia consistirá en brindar el mejor servicio a los asociados y asegurar la mayor participación democrática. Lo demás será mera consecuencia o añadidura.

En Coomeva el Gobierno Cooperativo lo ejerce la Dirigencia.

En la caracterización del área de desempeño de esta Dirigencia y en su mapa funcional, este aspecto se deja claramente establecido en el propósito clave; recordémoslo:



Recuerde

Propósito clave del área de desempeño de la Dirigencia:

Ejercer el gobierno de Coomeva fundamentado en la filosofía, los principios y los valores del Cooperativismo y la Economía Solidaria, con unidad de propósito, dirección y control, con dirección central y gestión descentralizada, dentro de los alcances de la normatividad vigente establecida, en el marco de su Misión y Visión.

Igualmente, recordemos que este propósito clave se desarrolla con base en las cuatro funciones principales que se realizan a través de los diferentes entes de la Dirigencia.



Recuerde

Función principal 1: Dirigir la Cooperativa mediante un sistema permanente de la planeación y del ejercicio de la democracia participativa.

Función principal 2: Garantizar la administración de la Cooperativa de acuerdo con las políticas y directrices generales trazadas por la Asamblea General de Delegados.

Función principal 3: Controlar los resultados y actuaciones de la Cooperativa, los resultados sociales, los procedimientos, los derechos y obligaciones de los asociados monitoreando la gestión de sus unidades de servicios y de sus empresas.

Función principal 4: Asesorar a los entes de dirección en el cumplimiento del objeto social, de acuerdo con las directrices del Consejo de Administración y bajo el control de éste.

II. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DESDE LA ÓPTICA EMPRESARIAL

Tomando como introducción de este tema, parte de lo tratado en la sección I, según la cual: "...para sobrevivir y desarrollarse las cooperativas han debido adecuarse a situaciones novedosas y aún inéditas que exigen respuestas acordes.

Situaciones como las siguientes:

- el constante crecimiento de las unidades económicas a fin de poder competir en escala con las empresas lucrativas,

- la adopción de pautas empresariales a tono con el nuevo contexto económico,
- la actuación dentro de ámbitos geográficos cada vez más extensos,
- el número de asociados y usuarios en permanente aumento,

conducen a plantear desafíos hasta ahora desconocidos para las cooperativas”.

La respuesta a estos retos impone la necesidad de que las estructuras y los comportamientos de los órganos de estas entidades se adecuen a las nuevas exigencias posibilitando la eficiente prestación de servicios a los asociados y sus comunidades.

En este contexto, se presenta a continuación el tema del gobierno corporativo desde la óptica empresarial y de las buenas prácticas, lo mismo que definiciones de gobierno para el mejor logro de los resultados de la actividad empresarial que desarrollan las corporaciones, sean estas de naturaleza societaria o cooperativa, que se distinguen por su amplio número de asociados, lo que hace que su gobierno sea delegado en agentes o administradores con amplias facultades para la consecución de los propósitos que le dan su razón de ser a la entidad, pero que deben estar sometidos a valores, principios y normas que garanticen que el ejercicio de dicha delegación se haga en condiciones de transparencia y equidad.

Modelo General de un Sistema de Gobierno Corporativo

Pocos temas de la administración organizacional moderna son tan complejos como el **gobierno corporativo**. Su origen emerge del derecho de propiedad, es decir del propietario del negocio, usualmente cuando está compuesto por varios propietarios, y la forma como ejercen ese derecho para conveniencia de ellos en relación a su propiedad.

Debe recordarse que en una cooperativa como Coomeva el asociado es simultáneamente:



En empresas pequeñas donde el propietario y productor es uno solo, el tema es muy sencillo puesto que ese propietario ejerce todos los poderes y las facultades para el buen desarrollo de su negocio. Pero al crecer, seguramente ese propietario tendrá que contratar personal para atender una demanda mayor de productos o servicios, y es allí donde la cosa se empieza a complicar, en ese momento surge el problema denominado “propietario-colaborador”.

Problema “propietario-colaborador”



Teoría

El problema “propietario-colaborador” se fundamenta en la asimetría de incentivos e información que existe entre las partes.

La dificultad radica en estructurar incentivos para que los colaboradores, a los cuales se les da control sobre unos recursos bajo unas obligaciones contractuales para utilizarlos en el mejor interés de los propietarios, efectivamente lo hagan.

El problema es que el propietario carece del tiempo y/o conocimiento para verificar si el colaborador está cumpliendo cabal y eficientemente su tarea, y el colaborador, consistente con su interés individual, buscará la manera de realizar sus labores con el menor esfuerzo posible que le garantice su compensación, resultando muy probablemente en un desempeño inferior al óptimo que busca el propietario. Este problema radica en que lo que hacen los colaboradores desde el presidente no es del todo observable y/o verificable por los propietarios, o en su representación, por los miembros de Junta o Consejeros; eso se denomina “asimetría de información”.

Usualmente para que los colaboradores cumplan con su deber fiduciario se recurre a una combinación de incentivos morales y materiales (o hasta represivos) para que les parezca que está también en su mejor interés trabajar para esos fines. No es fácil. Para hacerlo se incurre en los denominados “costos de agencia” que en algunos casos pueden llegar a ser muy onerosos.

Entonces el problema es cómo alinear los incentivos del propietario y del colaborador. Inevitablemente una consecuencia de la relación laboral contractual está en la divergencia natural de incentivos. Lo que le conviene a los colaboradores no necesariamente es lo que le conviene al propietario y viceversa.



Teoría

Pero la situación se hace más difícil por la existencia de tres tipos de complejidades:

- ✓ la complejidad de propietario,
- ✓ la complejidad de administración,
- ✓ la complejidad de mercado.



Teoría

La **complejidad de propietario** típicamente proviene de tener la empresa más de uno y que piense distinto frente a lo que se debería hacer con la misma. El problema fundamental es de número; más de un dueño significa eventuales desacuerdos sobre el manejo de la empresa; ese es uno de los problemas principales que pretende resolver el gobierno corporativo.

Divergencias acerca de la repartición y reinversión de dividendos en las entidades con ánimo de lucro o destinación del excedente en las sin ánimo de lucro, el objetivo de largo plazo, las estrategias y tácticas (el “cómo”) para lograrlas, las políticas, etc., son todos temas que usualmente generan controversia.

Entonces uno de los objetivos del sistema de gobierno es precisamente ponerlos de acuerdo para que ejerzan la dirección y control de la empresa de manera unificada, de lo contrario la empresa sería literalmente ingobernable. Ningún Presidente o Gerente podría cumplir con los objetivos de varios propietarios cuando estos difieren y son incompatibles, y por esa vía sufre la capacidad de generación de valor y de rentas que tiene la empresa.

No sólo es importante que los propietarios se pongan de acuerdo para lograr consensos respecto a la dirección que requiere la entidad, sino que le den continuidad a esa dirección. Consensos débiles que producen transiciones periódicas entre posiciones encontradas son nefastos para la empresa.



Referencia bibliográfica

Como dijo Michael Porter cuando le preguntaron sobre lo que el consideraba lo más importante en la estrategia de una empresa, “es la continuidad” refiriéndose a que la ventaja competitiva se construye en décadas y no en trimestres. Es decir no solo es importante lograr consensos sino lograr que estos perduren.

Igualmente la complejidad de propietario también se manifiesta cuando estos tienen arraigados paradigmas o dogmas acerca de cómo debe competir la organización y sobre cómo debe el Consejo intervenir en la empresa.

La complejidad de administración tiene varias manifestaciones. Una es la de la naturaleza de su operación. Una diferencia está en el tipo de producto. La capacidad de un propietario para entender íntegramente un negocio y poder opinar informada, constructiva y productivamente sobre el negocio, varía de acuerdo al producto.

Entre mayor sea la complejidad operativa, mas difícil será para un propietario que no esta en el día a día de la administración poder contribuir en su manejo. Su capacidad de agregar valor se verá por tanto centrada más a impartir dirección general y de largo plazo (esto nos introduce a la diferencia importante en el tema de gobierno corporativo que existe entre lo que es “administrar” y lo que es “dirigir”, como lo veremos mas adelante).

Esto da origen a la segunda manifestación de complejidad administrativa, a la cual ya nos hemos referido, que es de información asimétrica. Entre mayor sea la complejidad operativa, más asimetría de información se genera entre propietarios y colaboradores (principal y agente).



Teoría

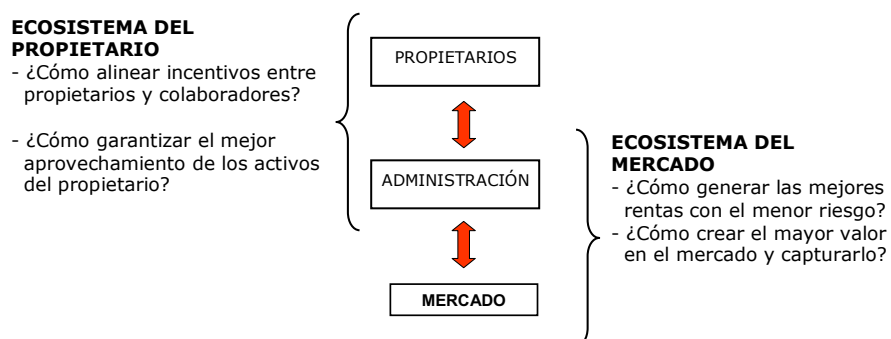
Por último, la **complejidad de mercado** se refiere al grado de competitividad al cual se enfrenta la administración para servir rentablemente a sus clientes o asociados en los casos de cooperativas. Nuevamente es diferente según el producto. En un tipo de mercado seguramente hay mayor regulación que en otro, lo que requiere un manejo logístico complejo, el manejo del riesgo es mucho mayor, tiene un reto competitivo más elevado, etc.

De estos tres eslabones de complejidad, los últimos dos están íntimamente correlacionados. Usualmente la causalidad va del mercado a la administración, es decir si el mercado que se sirve es altamente complejo, eso induce complejidad en la administración para atenderlo.

Aunque la complejidad de propietario es independiente, lo que si es cierto es que su capacidad para entender, comprender y contribuir al manejo de la organización es más limitada cuando las complejidades de administración y de mercado son elevadas.

Esto nos trae a un modelo inicial básico donde están los tres elementos fundamentales de un sistema de gobierno, como se ilustra a continuación.

Modelo de un sistema de gobierno – Elementos fundamentales y tipos de complejidad



En este modelo se denotan dos “ecosistemas” distintos (un ecosistema es un sistema compuesto de elementos interdependientes que comparten el mismo hábitat).

Por una parte está el ecosistema del propietario, que busca ejercer su mando sobre una administración que le pertenece mediante mecanismos que alinee a la administración con sus intereses (utilidades o dividendos). En los entes cooperativos, dicho interés está combinado por el interés de prestar un servicio eficiente al asociado, en términos de calidad, oportunidad y precio.

Y por otra parte esta el ecosistema del mercado, donde la administración busca cumplir el acuerdo anterior mediante la creación de valor y la captura de ese valor.

Este modelo propietario-administración-mercado y sus dos ecosistemas nos ayudan a explicar varias cosas.

Por una parte nos permite esclarecer algunos principios fundamentales de las macro-normas que rigen las organizaciones y que a veces no son explícitas, entre ellas las siguientes dos, que planteamos como preguntas:



Pregunta

- Primera pregunta: ¿Pueden estar desalineados los dos ecosistemas?
- Segunda pregunta: ¿Cuál debe tener y/o tiene prevalencia sobre cuál?

La **primera pregunta** nos empieza a mostrar la complejidad del tema de gobierno. La respuesta a la posible desalineación es sí.

La desalineación de intereses entre el propietario y el colaborador, que es natural, tiene muchas soluciones. El tiempo, o la temporalidad de los resultados (TDR) es uno de los factores que dificultan enormemente esa alineación. Si los propietarios quieren maximizar los beneficios de la empresa de la cual son propietarios, el

plazo que tienen en mente puede ser muy distinto del que esta en el interés de sus colaboradores.

Además del problema “propietario-colaborador”, la desalineación entre los ecosistemas puede darse por otra vía, quizás más preocupante, y es una desconexión entre el mercado que sirve la empresa y la voluntad de los propietarios. Cuando los propietarios imponen requerimientos a la administración de arriba hacia abajo, sin tener conocimiento real sobre las oportunidades y los riesgos que el mercado y el posicionamiento de la organización en ese mercado le ofrece, se genera una desalineación.

Esto nos lleva a la **segunda pregunta** que se vuelve más trascendental sabiendo que las circunstancias para que se presenten desalineaciones son muy comunes. Es decir, si van a ver desalineaciones entre lo que los propietarios quieren y lo que la administración requiere para garantizar el máximo valor posible de ese patrimonio en función de un mercado, ¿desde qué ecosistema se resuelven las discrepancias? Para poder contestar esta pregunta hay que remontarnos a entender la **razón de ser fundamental** de los ecosistemas y del modelo: ¿qué es lo que les da “vida”, por qué existen?



Teoría

Las organizaciones tienen etapas de crecimiento y desarrollo que van desde la dependencia total hasta un gran estado de independencia. Las organizaciones están siempre y eternamente conectadas a la necesidad de servir un mercado. Sin el mercado no hay concepción, el mercado es implacable y no premia la incubación y/o protección de organizaciones que no estén en capacidad de servir rentablemente un mercado.

Para las organizaciones el mundo donde se validan es el mercado, pero con la restricción inamovible de que seguirán atados a sus propietarios a perpetuidad; siempre tendrán propietario.

Volviendo a la segunda pregunta, si la razón de existir de la administración es el **mercado**, la fuente de vida de la cual no se genera independencia, ¿entonces debe prevalecer el ecosistema del mercado cuando existan discordancias entre los ecosistemas? La respuesta es Sí.

Una administración que sirva el ecosistema de propietario a expensas del ecosistema de mercado está condenada a fallecer.

Si sirve el del mercado y no el de los propietarios, entonces el problema es buscar la manera, no siempre fácil, de alinear el ecosistema de los propietarios con el del mercado, que los propietarios comprendan que es su mejor interés someterse al ecosistema de mercado, claro está respetando en la medida de lo posible los deseos de los propietarios.



Mensaje

Ese es el gran reto del sistema de gobierno: educar a los propietarios sobre el mercado, las posibilidades que tiene la administración frente a él y sugerir proactivamente lo que más convenga para generar el mayor valor posible.

Esto siempre y cuando los incentivos que los colaboradores (la administración) tienen sean compatibles con los de los propietarios: la máxima generación de valor.



Teoría

Dicho así, la administración es la articulación fundamental entre los propietarios y el mercado, reconociendo que el ecosistema del mercado es el que le da vida a todo lo demás: administración y propietarios.

III. SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE COOMEVA

En la sección anterior introdujimos el modelo general de gobierno. Ahora vamos a aplicarlo en el caso de Coomeva.

Modelo Propietario-Administración-Mercado

Instancias de gobierno	PROPIETARIOS	INSTANCIAS ADMINISTRACIÓN	MERCADO
ÓRGANOS O ENTES DE GOBIERNO	ASOCIADOS	Presidente Ejecutivo	MERCADO (Oferta vs. Demanda)
	ASAMBLEA GENERAL (Delegados)	GERENCIAS CORPORATIVAS (Primer nivel gerencial)	FOCO DE MERCADO (Cliente objetivo: Asociado y su familia)
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (Consejeros)	COLABORADORES	CLIENTES (Usuarios)

Como vemos, cada una de las instancias está representada por diferentes órganos o entes de gobierno. En la instancia de propietarios los órganos o entes surgen para poder unificar de alguna manera los intereses de muchos propietarios y en el caso de las cooperativas, los intereses de sus asociados. Es un problema del número, cuando son muchos es casi imposible reunirlos periódicamente y ponerlos de acuerdo para que ejerzan sus derechos ante la administración.

Con estos órganos lo que se hace son dos cosas. Por una parte los asociados delegan a través de los Estatutos su poder a unos representantes o delegados que conforman la Asamblea General de Delegados y ésta a su vez, delega su poder en el Consejo de Administración. Es decir, tratan de resolver el problema de número, haciéndolo pequeño. Y por otra establecen un periodo para esa delegación.

Los estándares respecto a los consejos, su número de miembros, su “perfil”, su forma de interactuar, sus responsabilidades, sus normas internas, etc., están hoy por hoy muy estudiadas. Se exigen “normas” de gobierno corporativo respecto a los Consejos que hacen hincapié en varios aspectos, entre ellos hacemos énfasis en el concepto de **representatividad**.



Concepto

Representatividad se refiere a que idealmente ningún miembro del Consejo de Administración represente intereses particulares de grupos de asociados.

¿Por qué? Porque permitir esta situación presagia una lucha entre ellos y demuestra que el proceso de conformación de los órganos de gobierno de la instancia de propietarios o asociados tuvo fallas, es decir, que no se logró unificar los intereses de los asociados, antes de entrar a seleccionar los miembros “representativos” del Consejo.

Este concepto de representatividad es quizás el más difícil de entender. No se trata de representar votantes y velar por esos intereses (eso es normal en las democracias), se trata de ser elegido porque se tiene la idoneidad (competencias) para hacer que la administración obtenga el mayor crecimiento rentable, sostenible y posible al menor riesgo, es decir, entender el ecosistema del mercado y garantizarle a los asociados un proceso de dirección y control que dé

las mejores garantías para la máxima generación de valor, ciñéndose a parámetros amplios definidos por la Asamblea de Delegados de cómo hacerlo. La Asamblea General de Delegados y el Consejo de Administración tienen el deber de garantizarles a los asociados que se hace la correcta administración de los bienes y recursos de la Cooperativa a través de esta instancia.

La representatividad también procura resolver el problema de número. Puesto que el Consejero no representa a ningún asociado o bando de asociados en particular, acaba representándolos como “uno solo”. Para dirimir potenciales conflictos se guía por el ecosistema del mercado.

Por su parte, la instancia de administración se organiza en tres órganos. Uno lo constituye el Presidente Ejecutivo, el segundo son las Gerencias Corporativas y por último tenemos al resto de la administración que son los colaboradores.



Referencia bibliográfica

En el Código de Buen Gobierno Corporativo se estipulan las reglas o normas sobre los conflictos de intereses.

Muchos problemas surgen de paradigmas típicos de cada área. Entre ellos, la falta de claridad sobre el papel de los Consejeros es uno de los más arraigados. Siempre está la tentación para los Consejeros de cruzar la línea delgada entre dirigir y administrar.

En esta “tentación” de los Consejeros de querer coadministrar la contrapartida, el Presidente Ejecutivo es el contrapeso. Es acá donde hay que clarificar muy bien los roles. El Presidente Ejecutivo es el que administra y es de su responsabilidad no dejar que el Consejo en lo posible coadministre. De no hacerlo incurre en varios problemas.

Igualmente los Consejeros también tienen que defender su papel de dirección y control puesto que un buen Presidente Ejecutivo seguramente llenará cualquier espacio de dirección que el Consejo le ceda. Es así como el Consejo tiene que velar por no dejar que el Presidente Ejecutivo juegue al papel de Consejero, cosa que también sucede con frecuencia.

Por último, es importante recalcar que los Consejeros representan a los asociados y gobiernan en su nombre. No pueden caer en otra tentación de gobernar en función de lo que les parece correcto. Ese sesgo es inevitable, pero lo central es que se alineen con lo que los asociados, que representan, quieren.



Documento de Coomeva

A nivel de Coomeva, la aplicación de este modelo se representa en el diagrama considerado más adelante, que corresponde al presentado en el Acuerdo No. 444 de 2014 del Consejo de Administración.

Las correspondencias entre las componentes presentadas en el diagrama sobre “Estructura de gestión política y administrativa de Coomeva” (Acuerdo 444 de 2014) y las del modelo, son las siguientes:

- La “Componente Social de Dirección y control” (Participación), corresponde a la instancia “PROPIETARIOS”.
- La “Componente de Administración y Gestión” (Administración), corresponde a la instancia “ADMINISTRACIÓN”.
- La componente “Sectores /Empresas / Unidades de Negocio”, corresponde a una parte de la instancia “MERCADO”.

Por otra parte, la “Componente Social de Dirección y control” (“Propietarios”) corresponde a la “Dirigencia de Coomeva”, que ejerce el gobierno cooperativo

(propósito clave) a través de las cuatro funciones principales de “Dirección”, “Garantía de la Administración”, “Control Social” y “Asesoría”, tal como se presentó anteriormente.

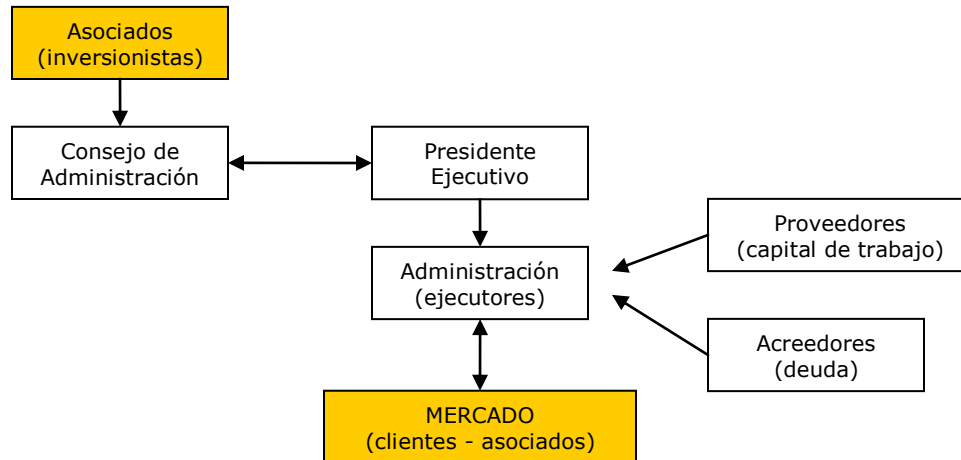
Diagrama del Acuerdo 444 de 2014: Estructura de gestión política y administrativa de Coomeva

	Participación Representantes de los asociados	Administración Responsables de la gestión de las empresas	Coordinación Contribuyen a la gestión
Corporativo	✓ Asamblea ✓ Consejo de Administración ✓ Junta de Vigilancia ✓ Comités Nacionales	✓ Presidencia Ejecutiva ✓ Gerencias Corporativas	✓ Comités Corporativos Nacionales
Regionales y zonas	✓ Comités Regionales y Zonales	✓ Gerencia Regionales Corporativas	✓ Comités Regionales de la Administración
Sectores / Empresas / Unidades de negocio	✓ Sector Salud ✓ Sector Financiero ✓ Sector Recreación ✓ Sector Protección		✓ Comités de Empresas o Sectores

IV. INTERRELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y EL MERCADO

Como ya lo dijimos antes, el ecosistema de mercado es una fuente vital. En esta sección vamos a entrar en detalle a analizar lo que el Consejo debe entender de la relación administración-mercado para tener mejor claridad sobre su papel de dirección y su interrelación con el Presidente Ejecutivo. El siguiente diagrama ilustra la relación entre los actores del sistema de gobierno corporativo.

Los elementos fundamentales



- La administración existe para crecer sosteniblemente.
- En algunas ocasiones las empresas acaban teniendo pseudo-estrategias concebidas desde lo conocido o lo que es explícito, fácil y agenciable –a estos gerentes les gustan las “recetas”... se desconectan del mercado.

La administración existe para servir un mercado. Su función es entregar valor rentablemente, de manera incremental. Para ello opera con un capital de trabajo determinado y con algún nivel de apalancamiento (créditos), como se muestra en el diagrama.

En el diagrama se puede observar que hay más cuadros arriba de la flecha que conecta la administración con el mercado. Allí ocurren muchas actividades que suscitan interés. Y por esta razón los asociados y el Consejo muchas veces terminan enfocándose en ellas, y hablando muy poco del mercado.

Entonces la “tentación”, tanto para el Presidente Ejecutivo como para el Consejo, es quedarse en la administración y hablar poco del mercado. De por sí, el mercado es un tema difícil. Requiere saber de estrategia. Es otro tema complicado. Es más fácil para el Presidente Ejecutivo mostrar que su administración es “perfecta” y que todo marcha bien, a tener que explicar por

qué, a pesar de ello, los resultados no se están dando. Igualmente para el Consejo, cuando los resultados son pobres, es más fácil señalar fallas de la administración que tratar de entender cuáles de ellas pueden estar afectando la real capacidad de la cooperativa para servir rentablemente su mercado.

Las excusas de porqué los números del negocio no le suman son infinitas. Y en estas discusiones “urgentes”, que usualmente son desgastantes y poco productivas, termina el Presidente Ejecutivo con una lista de tareas “higiénicas” para mejorar en todo y alejándose cada vez más de la capacidad para replantear potentemente las estrategias competitivas del negocio –que es lo “importante”. En últimas, entonces, la administración acaba teniendo pseudo-estrategias concebidas desde lo conocido o lo explícito, fácil y agenciable, desconectándose del mercado.



Concepto

Este concepto lo llamamos “**encabinamiento**”. Es cuando la atención esta colocada donde realmente no es fundamental. Es como el tenista que hace bien todos los movimientos de raqueta y pierde de vista a la bola.

Para evitar el encabinamiento hay que entender lo mejor posible el ecosistema del mercado.

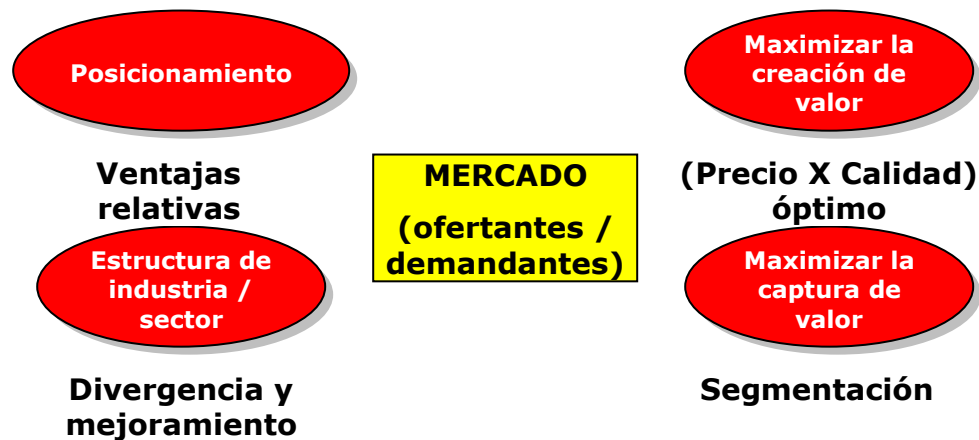


Concepto

El **mercado** es un sistema que enmarca las transacciones de compra y venta que se dan entre agentes, e implica el comercio regular y regulado, donde existe competencia entre los participantes. Es la institución u organización social a través de la cual estos agentes (ofertantes y demandantes) entran en relación para realizar transacciones comerciales. El mecanismo que vincula a la demanda con la oferta es el precio.

El siguiente cuadro nos muestra cómo se puede evitar el encabinamiento entendiendo algunos elementos fundamentales de la estrategia.

Los elementos fundamentales Cómo evitar el encabinamiento



Algunas lecciones:

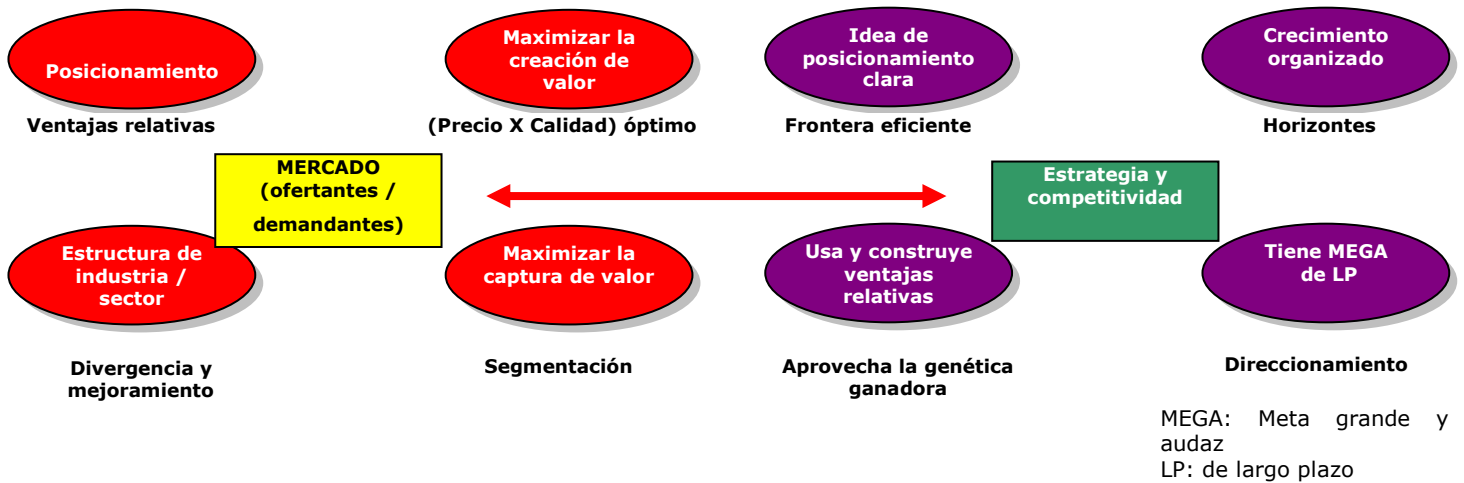
- El posicionamiento es la variable más importante a la hora de medir la rentabilidad sostenible; es concerniente con el apalancamiento y construcción de ventajas relativas.
- Algunas organizaciones no se preocupan por entender bien su estructura de industria / sector y menos por buscar en ella la divergencia y las maneras de hacerla una mejor industria / sector.
- Segmentar no es clasificar. Antes de hacerlo hay que definir qué define el posicionamiento para entrar luego a definir las necesidades a satisfacer.

Estos cuatro elementos deben ser parte del lenguaje que el Consejo y el Presidente Ejecutivo dominen en su entendimiento de direccionamiento estratégico, y debe ser de su permanente atención. Igualmente, como se ilustra en el siguiente cuadro, deben tener nociones básicas, teóricas y prácticas, de estrategia competitiva.

Los elementos fundamentales

¿Cómo evitar el encabinamiento?

Entendimiento de las relaciones



Algunas lecciones:

- Hay que conocer y entender el espacio de posicionamiento disponible.
- La forma como se organiza para crecer es importante (horizontes) y de dónde vienen y cómo compiten las iniciativas de crecimiento también es fundamental (corporativo vs. competitivo).
- Entender por qué se gana donde se gana hoy, es crítico para crecer apalancando fortalezas reales y no aspiraciones.
- Tener ambición creíble pero distante del hoy que genere una brecha, da la estabilidad de largo plazo que requieren las organizaciones para consolidarse.



Teoría

Y finalmente, para entender cómo estos aspectos del direccionamiento estratégico se incorporan a la administración, deben tener claridad acerca de la forma como la estrategia, una vez definida, entra a transformar la administración para su implementación. Esto involucra aspectos de la estructura, de los procesos, de los indicadores y de las personas.



Recuerde

Ahora recordemos que la instancia de mercado tiene tres elementos, que son: el mercado, los focos de mercado y los clientes. Los focos de mercado se refieren a la necesidad de identificar los clientes que no se pueden perder. Es afín a lo que los expertos en mercadeo llaman el imaginario de uso.



Pregunta

¿Cuál es ese cliente al cual se le tiene que generar la preferencia sobre todos los demás?

Este foco discrimina clientes y es el corazón del ejercicio de posicionamiento estratégico.

La sabiduría en temas de mercado dice que las cooperativas exitosas en el mercado lo son porque le pegan exitosamente a sus focos.

SEGUNDA PARTE: MODELO de GESTIÓN vía POLÍTICAS (MGP)

V. EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y SU INTERACCIÓN CON EL PRESIDENTE EJECUTIVO

En esta sección se estudiará la interacción entre la instancia "Propietarios" (Dirigencia) y la instancia "Administración", del modelo presentado en la Primera Parte: "Propietario-Administración-Mercado". Esta interacción se establece fundamentalmente entre los órganos: "Consejo de Administración" y "Presidente Ejecutivo".

Los roles que en esa relación se juegan tienen varios fundamentos que es importante entender. Por una parte el papel del Consejo de Administración es representar a los asociados (gobiernan en nombre de los asociados). Para ello el Consejo de Administración tiene que destilar con los asociados dos temas gruesos. Uno que tiene que ver con lo que quieren y buscan como **fin** con la cooperativa y otro que tiene que ver con los **medios** que consideran legítimos para lograrlos.

Estos dos temas gruesos, que son de control, se definen en dos categorías de políticas bajo esos nombres. Son políticas que emanan del Consejo de Administración. Es decir el Consejo de Administración las define en representación de todos los asociados. Desde luego, como veremos más adelante, un entendimiento del ecosistema del mercado es fundamental para que esto quede bien hecho, tienen que ser consistentes con el modelo de negocio y realistas frente a las coyunturas competitivas que se tienen.



Concepto

La política de **fin**es es lo que se quiere ver y está ampliamente definida. No dice nada acerca del cómo, puesto que si "existe el deseo, se encuentra el medio".

Dado que el “cómo” es difícil de precisar, entonces el Consejo de Administración se revierte, como método, a definir lo que no se debe hacer.



Ejemplo

Es como en el fútbol. El director técnico le dice a los jugadores que para ganar anoten un gol más que su contrincante, es el **fin**. El cómo de ese fin está ampliamente definido y es donde hay un espacio infinito de posibilidades.



Concepto

Los **medios**, por el contrario, son reglas, finitas y numerables, entre otras, las cosas que no se pueden hacer.

Como vemos, aunque estos dos temas son de **control**, son muy distintos. El primero, de fines, es un control posterior, se evalúa “después”. Después no es sólo al finalizar el partido, sino del campeonato.

Esto nos trae otra vez al tema de la **temporalidad de los resultados (TDR)**. Puesto que en los fines hay volatilidad (uno puede llegar a ser campeón, pero es altamente probable que en el camino pierda uno que otro partido), es desgastante distinguir entre volatilidad endógena y exógena en el corto plazo. Por eso las metas de fines se colocan en plazos mayores, donde la “volatilidad” de los resultados se neutraliza naturalmente y se evidencia, más allá de la duda razonable, la incidencia del Presidente Ejecutivo en los resultados.

Por el contrario, el control sobre los medios se puede hacer en tiempo real con mediciones a la fecha que se requieran. Si algo ocurre que viola los mandatos del

tema grueso de **medios**, se sabrá inmediatamente, como cuando un jugador de fútbol transgrede las normas de conducta y recibe una sanción del árbitro.



Mensaje

Dicho lo anterior, el sistema de gobierno está anclado en políticas de **fin**es y de **medios**, como lo acabamos de explicar conceptualmente.

El Consejo de Administración, gobernando en nombre de los asociados, empodera al Presidente Ejecutivo con parámetros claros respecto a los medios y a los fines de la administración, para lo cual debe leer bien y permanentemente a la administración.

El siguiente diagrama ilustra la separación entre políticas de medios y de fines.

Diseñando el trabajo del Consejo de Administración

Separando “MEDIOS” de “FINES”

TIPOS DE CONTROL

Fines

- Evitamos hablar de metas, objetivos y estrategias porque usualmente se usan para referirse a medios y a fines.
- Fines se refiere al “**para que es**” la organización, y no para decir que hace.
- Fines distinguen propósito de sendero
- Ejemplo: La empresa existe para entregarle un retorno por encima del valor promedio del mercado a sus accionistas. No esta para tener una planta x, un sistema de distribución y, etc (esos son medios)



**Se controlan de manera
afirmativa y prescriptiva**

(Que hacer)

Medios

- Decisiones o realidades que no son fines – es una definición por exclusión.
- Incluye actividades, prácticas, métodos, tecnología, sistemas, operaciones, etc.
- No se define por quien toma la decisión, sino por su naturaleza.



**Se controlan de manera
restrictiva o de fronteras**

(Que no hacer)

Como se muestra en el diagrama, los fines son de largo plazo. Objetivos y metas son usualmente de corto plazo y por eso no se emplean detalladamente, como se aprecia en el ejemplo. Los medios se definen por exclusión, es decir lo que no se debe hacer.

Este modelo que estamos esbozando se denomina **Modelo de Gestión vía Políticas (MGP)**.



Método

Es un modelo que requiere una gran disciplina de parte del Consejo de Administración para primero ESCRIBIR y hacer de esa manera explícitas las directivas que le imparte a la administración, en cabeza del Presidente Ejecutivo, y segundo, tratar todos los temas a través de las políticas.

Es un modelo que define de manera balanceada el nivel de intervención del Consejo de Administración en la cooperativa.

Es un modelo que le permite al Consejo de Administración ejercer su autoridad sin sacrificar el potencial del Presidente Ejecutivo y su equipo de gerencia.

Estos grados de intervención pueden variar, como se aprecia en el siguiente cuadro.

El Consejo "pasivo"	El Consejo que "certifica"	El Consejo "comprometido"	El Consejo "interventor"	El Consejo que "opera"
▪ Funciones a discreción del Presidente Ejecutivo. ▪ Participación y actividad limitada. ▪ Ratifican las preferencias de la Presidencia Ejecutiva.	▪ "Certifica" a los asociados en lo que el Consejo espera; la Presidencia Ejecutiva es capaz de tomar acciones correctivas cuando sea necesario. ▪ Se mantiene informado del rendimiento actual de la administración. ▪ Establece un proceso ordenado de sucesión. ▪ Está dispuesto y habilitado para cambiar la Presidencia Ejecutiva para ser creíble a los asociados.	▪ Trabaja "mancomunadamente" para proveer luces, consejo y soporte al equipo de gerencia en decisiones claves y su implementación. ▪ También reconoce que su mayor responsabilidad es evaluar y supervisar el desempeño de la administración. ▪ Se caracteriza por un productivo intercambio y discusiones bidireccionales sobre temas y decisiones claves que enfrenta la administración. ▪ Los Consejeros necesitan suficiente experticia para agregar valor al proceso decisorio.	▪ Típico modo durante una situación de crisis. ▪ Se involucra intensamente en discusiones claves que afronta la administración en su toma de decisiones. ▪ Reuniones de Consejo frecuentes y convocadas con premura.	▪ Toma decisiones claves; la Presidencia Ejecutiva implementa. ▪ No es raro en fases tempranas de administraciones nuevas donde los Consejeros son seleccionados para llenar brechas en la experiencia que se requiere del grupo gerencial.

Como vemos, los extremos son malos. El Consejo de Administración pasivo y el Consejo de Administración que certifica son vulnerables al Presidente Ejecutivo y equipos de gerentes que acaben actuando como Consejeros, agravando el problema "propietario-colaborador", usualmente en contra del asociado. Así

mismo, el Consejo de Administración interventor u operativo acaban haciendo las veces del Presidente Ejecutivo, efectivamente anulando su capacidad de contribuir en el mediano y largo plazo al crecimiento rentable y sostenible del negocio.

Veamos ahora, antes de volver al MGP, algunas características del Consejo de Administración, los temas que maneja, las funciones que usualmente tiene, la definición de sus responsabilidades y los principios que aplica un buen sistema de gobierno.

Temas del Consejo de Administración

Los temas del Consejo de Administración usualmente tienen que ver con cinco partes. La primera son temas **legales**. Hay que entender la ley, no solo la letra, sino el espíritu. Esto define las reglas de juego de la cooperativa, y no conocer el contexto en el cual opera la administración puede ser peligroso, negligente o imprudente. El papel del Consejo de Administración en estos temas es estar informado proactivamente respecto a los requerimientos de la ley.

El segundo tiene que ver con temas **éticos**. Como ya se ha señalado, es importante buscar la manera de cumplir con las obligaciones de muchos constituyentes y de partes interesadas en un entorno donde hay conflictos de interés. El Consejo de Administración debe estar vigilante para alinear intereses y dar ejemplo a nivel de su propio cuerpo colegiado.

El tercero gira alrededor de la **efectividad en la toma de decisiones**. No es fácil ser juez y parte, pero el Consejo de Administración debe buscar que el Presidente Ejecutivo genere contextos apropiados para la toma de decisiones, y muy importante, que las tomen. El Consejo de Administración no es un fuero para procrastinar y para mitigar el riesgo de decisiones.

El cuarto es el tema de las **relaciones entre el Consejo de Administración y los asociados**. Es importante que sean muy transparentes. Que el Consejo de Administración entienda que la frecuencia para validar políticas y mandatos de dirección y control con sus asociados están apartadas en el tiempo y son poco frecuentes, entonces que las aprovechen. También para que eduquen a los asociados que por su distancia y por intereses propios puede que tengan sesgos en interpretar resultados y plantear objetivos. Igualmente el Consejo de Administración debe vigilar que los asociados no se los salten e intervengan directamente al Presidente Ejecutivo, caso en el cual ellos sobran. En vez de limitarlos en esto, deben buscar la manera de hacerlo a través de ellos.

Quinto y último tema, muy importante es el de la **dinámica** del mismo Consejo de Administración: ¿qué tan bien opera el Consejo de Administración como equipo? Aspecto que fue estudiado en la temática de las “Cinco Disciplinas del Liderazgo Colectivo”.

Funciones del Consejo de Administración

Si sólo se tuviera una función del Consejo de Administración, seguramente sería nombrar, dirigir y remover al Presidente Ejecutivo.

Aunque discutible, es cierto: lo más importante que hace el Consejo de Administración es seleccionar un buen Presidente Ejecutivo y armarle unos incentivos que lo alineen con los intereses de los asociados (que resuelva el problema “propietario-colaborador”). Si todo lo demás que hace el Consejo de Administración interfiere con el desempeño del Presidente Ejecutivo, el mejor aprovechamiento de sus talentos, experiencias y coraje profesional, entonces eso va en detrimento del sistema como un todo.

El **MGP** es muy útil para esta interacción, puesto que las políticas que dispone, de medios y de fines al momento, son escritas, explícitas y rigurosas. No se enfocan en lo que se puede controlar, sino en lo que se debe controlar. El principio es que las decisiones vienen en tamaños, y que existen decisiones dentro de decisiones.



Ideas rectoras

Las bases para el diseño de políticas son las siguientes:

- Las políticas controlan todo
- Son escritas
- Viene en tamaños (diferente granularidad)
- Son creadas en secuencias de tamaño
- Son precisas y concisas
- Son desarrolladas en categorías
- Son usadas regularmente
- Son generadas por el Consejo de Administración, no por la Presidencia Ejecutiva para aprobación del Consejo de Administración
- Están actualizadas
- Son plenamente accesibles

Responsabilidades

Dentro del marco anterior, y a nivel micro, las responsabilidades o deberes que vamos a delinear son de los Consejeros como tal. Estas son cinco, como se aprecian a continuación:



Concepto

La primera es el deber **fiduciario**: Ser confiable en representar los intereses de sus asociados (requiere integridad y competencia) en acrecentar sosteniblemente y dentro de niveles de riesgo tolerables los excedentes en las entidades cooperativas. Estos intereses deben quedar plasmados en la política de fines.



Concepto

La segunda es el deber de la **lealtad y del manejo justo**. Debe hacer prevalecer los intereses de la Cooperativa y de los asociados sobre los de cualquier Consejero individual.



Concepto

La tercera es el deber de la **cautela**. El Consejero debe actuar de manera cautelosa, prudente y cuidadosa en el desarrollo de sus responsabilidades; tiene el deber de estar informado y de investigar cuanto sea necesario para llegar a estarlo, y este deber le permite delegar funciones (no responsabilidad) y contar con otras instancias de la administración.



Concepto

La cuarta es el deber de **no atrincherar**. El Consejero debe evitar resistir cambios a nivel gerencial cuando los resultados del negocio son desalentadores. Es común de los Consejeros resistirse, pero es fundamental que siempre estén atentos a entender que un cambio puede ser mejor para la administración que para ellos mismos, y que es una parte fundamental de su papel. Tienen que estar dispuestos a ejercer ese poder.



Concepto

La quinta es el deber de **supervisión**. Es el deber de ser efectivo en la supervisión del cumplimiento de responsabilidades a través de reportes (p.e. Comité de Auditoría Corporativo), definir la información que debe llegar al mismo periódicamente y revisar el desempeño del negocio.

Principios de un buen sistema de gobierno corporativo



Valores y principios

Los principios de un buen sistema de gobierno corporativo son muchos. Hay muchas partes de la ecuación que se deben tomar en cuenta. Está el tema de su funcionamiento, de su evaluación, de los roles del Consejo de Administración y del poder colectivo y el tema de los comités que le ayudan en su propósito. Veamos cada parte.

Funcionamiento

Existen ocho categorías de funcionamiento referentes a:

1. La composición del Consejo de Administración: Se refiere a que el Consejo de Administración lo constituyan las personas competentes:
 - Que dispongan de un portafolio de conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y adecuadas.
 - Que estén comprometidos para hacer una contribución significativa, lo cual requiere una compensación apropiada.
 - Que tengan factores de representación adecuados.

2. El acceso oportuno a la información clave. Esto implica que los Consejeros:
 - Estén capacitados para gestionar esta información.
 - Tengan acceso a documentos pertinentes (antes de la realización de las sesiones del Consejo de Administración).
 - Tengan instancias para actualizarse en los períodos que trascurren entre las reuniones.
3. El mejor uso de su tiempo. Es decir que:
 - Se enfocan en los temas más importantes.
 - Balancean el tiempo de presentación y discusión.
 - Focalizan las discusiones en el nivel de supervisión, no en el de administración o gerencial.
4. La disponibilidad de procesos eficientes, especialmente respecto a:
 - Entendimiento y discusión productiva sobre la estrategia corporativa y competitiva.
 - Elección del Presidente Ejecutivo.
 - Evaluación del Consejo de Administración y de los Consejeros.
 - Evaluación del Presidente Ejecutivo.
 - Administración del riesgo.
5. La conformación de Comités efectivos, para lo cual hay que:
 - Desarrollar la interfase con los comités.
 - Definir acertadamente la membresía y el liderazgo de los comités.
 - Disponer de los recursos adecuados para soportar el trabajo de los comités.
6. El ejercicio efectivo del liderazgo, indispensable para:
 - Generar debates sanos, donde se fomenten discusiones que enriquezcan la toma de decisiones y se contemplen diferentes perspectivas.
 - Mantener las reuniones enfocadas en aspectos críticos.

7. El buen trabajo como equipo, lo cual requiere una dinámica que:

- Respete diferentes perspectivas.
- Logre consensos y facilite tomar decisiones.
- Derive en interrelaciones constructivas y positivas.

8. El trabajo constructivo con el Presidente Ejecutivo, con base en:

- Mantener una “Tensión creativa” entre soporte y crítica al Presidente Ejecutivo.
- Emerger en retos fuertes.
- Motivar e incentivar el buen desempeño.

De los puntos anteriores, el segundo y el último son los que más tienen que ver con la forma como el Consejo de Administración interactúa con la administración, que es a través del Presidente Ejecutivo. Como ya lo hemos visto, el problema de la asimetría de información, que da origen al problema “propietario-colaborador”, debe resolverse, para lo cual es muy importante que los Consejeros reciban información sobre el desempeño financiero y operativo de la cooperativa en formas de presentación que sean inteligibles y les permita entender ese desempeño en términos relativos.

El gran dilema es que hay **dos restricciones** que hay que cumplir y que no son fáciles de conciliar. Por una parte el Consejo de Administración siempre será el responsable ante sus asociados por los resultados de la cooperativa. Ese es un principio universal irrevocable e inalienable. Fallas en el desempeño de la administración o la gerencia son entonces señales de una mal Consejo de Administración – no hay excusas. Pero por otro lado, para poder atender apropiadamente el ecosistema del mercado, del cual el ecosistema del asociado está removido, el Consejo de Administración tiene que delegar el máximo poder al Presidente Ejecutivo sin quedarse sin responsabilidad.

Este balance no es fácil de lograr. El **MGP** procura encontrar ese balance separando claramente el papel del Consejo de Administración y del Presidente Ejecutivo, delegando potentemente, a través de sus políticas, al Presidente Ejecutivo sin perder su responsabilidad final. El modelo entiende que la naturaleza del trabajo del Consejo de Administración no es gerenciar a un nivel más arriba, sino ejercer como asociados a un nivel más abajo, y así el Consejo de Administración se vuelve un vínculo activo e independiente en la cadena entre los asociados y los administradores – dando comando y no asesoría a la gerencia.



Método

El Consejo de Administración entonces monitorea el desarrollo de esos planes y cuando ve algo que no le gusta, actúa como un fusible: o coloca a la gerencia nuevamente en el camino correcto, o la cambia. De esta manera el Consejo de Administración se convierte en una instancia proactiva de autoridad-inicial y no en una instancia reactiva de autoridad-final (como muchas veces se maneja).

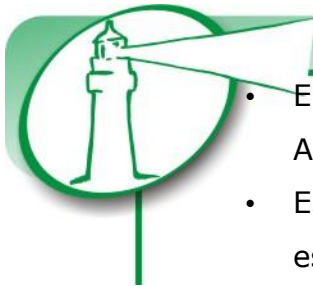
En síntesis, el desempeño de la administración es el desempeño del Presidente Ejecutivo y como jefe único es la “única voz” del Consejo de Administración. La paradoja está en que el Consejo de Administración puede controlar su desempeño, pero no puede producir desempeño administrativo por si solo.



Pregunta

Entonces, ¿cómo se logra autorizar a la Presidencia Ejecutiva y seguir siendo responsables?

Primero entendiendo estos principios del MGP:



Ideas rectoras

- El Presidente Ejecutivo es el único colaborador del Consejo de Administración; no existe un Presidente Ejecutivo “parcial”.
- Es fundamental tener un Presidente Ejecutivo fuerte y muy bueno; este modelo requiere darle el mayor poder posible administrativo al Presidente Ejecutivo.
- Otorgar responsablemente autoridad al Presidente Ejecutivo no disminuye la importancia del gobierno, pero coloca el poder para el desempeño donde mejor puede estar.
- La descripción del cargo del Presidente Ejecutivo, así, se vuelve muy simple para lograr los fines dentro de los medios permitidos.
- El Presidente Ejecutivo tiene un interés especial en que el Consejo de Administración tome decisiones correctas y acertadas, y el Consejo de Administración tiene un gran interés en solicitar el concepto del Presidente Ejecutivo, porque su éxito depende del de él.



Mensaje

Así como las buenas relaciones se construyen sobre la confianza, el Consejo de Administración incrementa esa confianza entre ella y el Presidente Ejecutivo al crear expectativas justas y evaluando solamente en el marco de esas expectativas.

Roles del Consejo de Administración y poder colectivo: un solo cuerpo, una sola voz



Ideas rectoras

El poder del Consejo de Administración en el caso de las cooperativas, está en su sabiduría colectiva que sólo se logra cuando el Consejo de Administración funcione como un solo cuerpo colectivo, es decir, la autoridad del Consejo de Administración es de equipo.

Los Consejeros individuales no tienen autoridad más allá de la influencia que logren dentro del equipo del Consejo de Administración. Los Consejeros usualmente no están acostumbrados a trabajar así, en las deliberaciones pueden actuar individualmente, pero en el ejercicio de la autoridad (la toma de decisiones) es el equipo el que importa.

El papel del Consejo de Administración requiere entonces que los Consejeros asuman la responsabilidad personal de comportarse de tal manera que el equipo, como grupo, ejercite su autoridad y como equipo asume la responsabilidad por el comportamiento de la cooperativa entera. El Consejo de Administración tiene la obligación de "aislar" a la gerencia de las "muchas voces" de los asociados, y de demandar que la lealtad de la gerencia sea a la "única" voz que sintetiza el juicio del Consejo de Administración.

Respecto al tema general de los consejos: los Consejeros pueden dar consejo, en tanto que sea eso, consejo, y no violen la regla de la "única" voz. El Presidente Ejecutivo debe tener claro que puede ignorar consejos individuales de Consejeros. Es importante destacar que la razón de ser del Consejo es gobernar; dar consejo, y cuestionar a la gerencia.

Los Comités del Consejo de Administración



Concepto

Los Comités son subgrupos que constituye el Consejo de Administración, para que lo asesoren, apoyen y ayuden a reducir asimetrías de información con la administración. Cuando la complejidad de mercado y de administración es muy grande, este papel es vital.



Ideas rectoras

Los Comités no deben y no pueden suplir las decisiones del Consejo de Administración.



Método

Las reglas son:

- Pueden desarrollar trabajos delegados.
- Hacen estas labores para todo el Consejo de Administración.
- No tienen la función de evaluar el desempeño de la Presidencia Ejecutiva.
- Aunque pueden ahorrar tiempo a todo el Consejo de Administración, nunca puede un Consejero asumir que queda relevado de su responsabilidad de estar en un comité.
- Trabajan para el Consejo de Administración, no para la Presidencia Ejecutiva.
- No tienen autoridad que no emane del Consejo de Administración.
- No pueden instruir, dirigir o influenciar a la Presidencia Ejecutiva.
- Pueden usar recursos de la administración sólo si el Consejo de Administración lo autoriza.

En Coomeva los Comités del Consejo de Administración son:

- Comités Regionales y Zonales de Recreación y Cultura.
- Comités de Promoción y Desarrollo Social.
- Comité Financiero Corporativo.
- Comités Nacional, Regionales y Zonales de Educación.
- Comité de Fondos Mutuales.
- Comité de Auditoría Corporativa.
- Comités Nacional, Regionales y Zonales de Vivienda.
- Comités Regionales y Zonales de Desarrollo Empresarial.
- Comisiones Regionales de Asuntos con el Asociado.

El meollo de la relación Consejo de Administración - Presidente Ejecutivo



Ideas rectoras

Volvamos al tema clave: “la relación entre el Consejo de Administración y el Presidente Ejecutivo”. Este es el vínculo fundamental en el tema de gobierno corporativo. Con todo lo anterior sabemos que el Consejo tiene que exigirle al Presidente Ejecutivo que administre la cooperativa maximizando su valor, tanto futuro como



Método

Para esto le da lineamientos generales de política de fines y de medios, y para resolver el problema “propietario-colaborador” le diseñan una compensación acorde con los intereses de los asociados: opciones de acciones, bonificaciones en función de la valorización de la cooperativa, etc.

Tanto en los acuerdos como en los desacuerdos existen escenarios buenos y malos.

El Consejo debe evaluar el riesgo del plan sobre el cual el Presidente Ejecutivo busca su aprobación. Si es bajo, en el sentido de que se podrán pronosticar resultados desalentadores y tomar correctivos a tiempo, es aconsejable que dejen actuar al Presidente Ejecutivo. Al fin y al cabo, para eso está en el cargo, para jugársela educadamente y dentro de los parámetros que las políticas de fines y medios definen. Además, si sus incentivos están alineados con los de los asociados, estará en su mejor interés jugársela inteligentemente.

El papel del Consejero entonces es dual, por una parte, es un guardián o un auditor que se enfoca en revisar las acciones del Presidente Ejecutivo y, por otra, es un participante de un foro donde discute inteligente y productivamente los retos y oportunidades que tiene la administración en el plan de vuelo y que le permiten las políticas de fines y de medios. El foco es “asociarse” con el Presidente Ejecutivo para beneficio de la corporación, muchas veces dando luces para tácticas que puedan ayudar a desplegar el direccionamiento estratégico, sin suplantar al Presidente Ejecutivo.

La evaluación (aprendizaje) del Consejo

Hay varios motivos para hacer evaluaciones, uno de lo cuales es para mejorar. En estricto sentido se debería llamar aprendizaje y no evaluación.



Método

Hay dos mecanismos usados para destilar aprendizajes del Consejo. Uno es una autoevaluación de los Consejeros, y el otro es a través

El resultado del proceso de aprendizaje debe ser un plan de acción de dos a cinco cosas que debe mejorar el Consejo en su actuar. El objetivo no es lograr un buen puntaje, es reforzar e institucionalizar buenas prácticas y buscar el mejoramiento continuo. Para ello es importante que el proceso sea constructivo, y que se haga énfasis en las contribuciones de los Consejeros para que entiendan dónde son particularmente efectivos.

Desde luego este proceso no debe enfocarse en temas higiénicos (se cumplen las reuniones y los espacios previstos, etc.)

VI. CUATRO POLÍTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Con las secciones IV y V anteriores podemos completar el Modelo de Gestión vía Políticas (MGP) que estamos sustentando en este documento. Las dos políticas que nos hacen falta son sobre el proceso de gobierno en sí y la delegación Consejo- Presidente Ejecutivo. El siguiente cuadro presenta las 4 políticas.

Diseñando el trabajo del Consejo

POLÍTICAS	
Sobre el Proceso de Gobierno	Sobre la Delegación Consejo- Presidente Ejecutivo
Políticas que controlan el propio comportamiento del Consejo. Describen los procesos internos del Consejo, filosofía, esquema de evaluación, etc.	Políticas de delegación de autoridad a la gerencia pero manteniendo la responsabilidad por el uso de esa autoridad. Describen cómo evaluar a la gerencia y el monitoreo del desempeño.
De FINES	De MEDIOS o limitaciones

▪ El Consejo debe establecer los fines que justifican la existencia de la cooperativa. Describen el valor a producir a los asociados.	▪ El Consejo debe expresar las limitaciones o restricciones dentro de las cuales la gerencia toma decisiones y opera el negocio. Usualmente incluye políticas éticas y de prudencia alrededor de los riesgos, las conductas, métodos y actividades de la cooperativa.
La función del Consejo del diseño de políticas consiste en identificar y tomar las decisiones más importantes en cada cuadrante, delegando las demás a la Presidencia Ejecutiva.	

Como vemos, la política del proceso de gobierno tiene que ver con las reglas que controlan el comportamiento del Consejo en si, incluyendo los roles que entre los miembros se reparten y los esquemas de evaluación.

En esto hay dos cosas importantes. Una es la designación de un miembro del Consejo como Presidente del mismo, que se encarga de que el Consejo actúe como un cuerpo con una sola voz frente al Presidente Ejecutivo y de emprender con los Consejeros las dinámicas, ejercicios y rutinas que los vuelvan un equipo de alto desempeño. La otra es la definición de pautas para que el Consejo sea evaluado.

Por su parte, la política de delegación entre el Consejo y el Presidente Ejecutivo detalla la forma como se evalúa el desempeño del Presidente Ejecutivo y su equipo gerencial, y trata sobre el tema de la delegación de autoridad que le hace el Consejo.

Conclusiones

Hay cuatro conclusiones fundamentales con relación al Modelo de Gestión vía Políticas (MGP) que queremos enfatizar.

- 1.** El modelo se enfoca en la interacción entre el Consejo y el Presidente Ejecutivo, su funcionamiento. Es la relación fundamental. Es una relación simbiótica. No existe un buen Presidente Ejecutivo sin un buen Consejo y viceversa. Es una relación inmersa en la comprensión mutua y en la exigencia que genera confianza y la tensión apropiada para que la organización crezca sana y rentablemente, aprovechando sus capacidades relativas y las oportunidades y retos que tiene.
- 2.** El modelo hace que los Consejeros entiendan muy bien los temas centrales del Consejo respecto a lo legal, lo ético, los procesos de toma de decisiones (qué decide el Presidente Ejecutivo y qué decide el Consejo), que se tenga un excelente entendimiento de lo que quieren los asociados y que se exprese en una sola voz, y que por último se establezca una dinámica de trabajo en el Consejo que lo constituya en un equipo de alto desempeño.
- 3.** El modelo considera los roles que se tienen en los distintos elementos del sistema de gobierno corporativo, enfatizando las diferencias entre los roles de los Consejeros y los del Presidente Ejecutivo.

En este sentido, es importante que los Consejeros entiendan, especialmente si son nuevos, que:

- No llegan a esa designación a hacer valer un interés particular de un grupo de asociados. Eso sería nefasto para la administración. Su proceso de “inducción” no sólo debe contemplar una capacitación sobre las características generales de los gobiernos corporativo y cooperativo, sino

una muy específica referente al sistema de gobierno de Coomeva, que se ciñe precisamente a los principios de un MGP y le permite ser un buen Consejero. Igualmente, deben tener una capacitación paralela en temas de direccionamiento estratégico, tanto corporativo como competitivo, y de mecanismos para superar los problemas de “propietario-colaborador”. Eso les dará las herramientas necesarias para desarrollar un proceso de interacción con el Presidente Ejecutivo rico en debates sanos, que explore alternativas y opciones, y que a la postre fortalecerán el planteamiento estratégico de la organización.

- Su responsabilidad se ciñe al desarrollo de las cuatro políticas que hemos esbozado y a velar por su cumplimiento en espíritu, dando el beneficio de la duda al Presidente Ejecutivo en la medida de lo posible.
- Su función es legislativa; no le atañe administrar.
- Para operacionalizar lo anterior los Consejeros deben enfocarse fundamentalmente en manejar apropiada y proactivamente una relación con el Presidente Ejecutivo, actuando como miembros activos de esa “única voz” que es el Consejo.

A continuación se presenta el documento complementario:

“Los problemas del gobierno en la economía social: visión desde la praxis de la gestión”