



**LA GOBERNABILIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES SOCIALES
(EXPERIENCIA DE LOS ÓRGANOS DE
GOBIERNO).**

INTRODUCCIÓN

La búsqueda del Buen gobierno corporativo se ha reactivado en los últimos años como una respuesta indispensable para afrontar nuevas situaciones. A esta preocupación no han sido ajenas las organizaciones sociales. Muchas de las disfuncionalidades que se apuntan en la estructura y funcionamiento de las empresas sociales son comunes en todo tipo de empresas, aunque, evidentemente, lo sean bajo parámetros diferentes. Las empresas sociales, han podido padecer también en algunos casos ciertas deficiencias en el funcionamiento del gobierno de las organizaciones sociales: reducción de la participación de los socios en las asambleas; nombramiento de directivos con poca experiencia técnica o desligados de la base social; falta de capacidad técnica o deficiente información de los miembros de la Asamblea General; ausencia de rotaciones; carencia de mecanismos de control o supervisión, deficiencias e inseguridades en los sistemas de responsabilidad; déficit de transparencia (en algunos casos).

Gobernar bien, con sabiduría y conocimiento, es el difícil arte de toda gestión administrativa. En el modelo de las empresas sociales, este arte se dificulta aún más por el carácter democrático y participativo en la toma de las decisiones. Las aptitudes, competencias, decisiones y motivaciones de quienes han sido elegidos para gobernar, mediante votación de los asociados, que son a su vez dueños y gestores, resultan siendo en la práctica un conjunto de intereses contrapuestos al bien común.

El éxito de una organización social no sólo depende del resultado económico y social, sino también de la capacidad de sus Directivos para gobernar con buenas prácticas en el marco de una sana ética empresarial y de una moral solidaria a toda prueba.

El buen gobierno de la organización social es fundamental para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados, como a incidir en el desarrollo económico y social a nivel local y nacional.

- La responsabilidad de los cuerpos de dirección para un buen gobierno
- Características de los miembros de los órganos de dirección
- Experiencia de los órganos de Gobierno de COOPFASA y el papel fundamental que juega

cada uno de ellos para el desarrollo de las buenas prácticas de Gobierno Cooperativo.

*Invocación del Movimiento Cooperativista
Hondureño*

Elevemos nuestro espíritu a Dios que es fuente de bondad y ejemplo de justicia, que Él encienda en nuestros corazones la sed de servir a nuestro prójimo, inspirados en los nobles principios del cooperativismo; ilumine nuestro entendimiento y guíe nuestras decisiones, exentas de egoísmo y espíritu de lucro, a fin de alcanzar la resolución de nuestros problemas económicos sociales y los de nuestros hermanos, para fomentar, conseguir y preservar la paz del mundo.

Así sea.

PORQUE ES NECESARIO UN BUEN GOBIERNO

La gobernabilidad es fundamental en la sostenibilidad SOCIAL ORGANIZATIVA. Es clave en su ventaja estratégica diferenciada. Es tal vez el componente más difícil de la gestión asociativa, teniendo en cuenta la naturaleza de las decisiones democráticas y la práctica de los valores y principios sociales.

¿QUÉ ES GOBERNABILIDAD?

“El gobierno tuvo su origen en el propósito de encontrar una forma de asociación que defienda y proteja la persona y la propiedad de cada cual con la fuerza común de todos”

Jean Jacques Rousseau.

La gobernanza en las Organizaciones sociales

El término gobernanza tiene su raíz en el verbo en latín “gubernare” que, a su vez viene el griego “kybernan” que significa “conducir, dirigir, ser la cabeza de, establecer normas, estar a cargo del poder”. La gobernanza está relacionada con la visión, el proceso de toma de decisiones, la dinámica del poder y las prácticas de rendición de cuentas. El sentido último de la gobernanza es cumplir con los objetivos de una organización de un modo consistente con el propósito de la organización.

“El proceso mediante el cual las organizaciones sociales son dirigidas y controladas y donde se establecen obligaciones entre las diferentes partes relacionadas en la organización: “Asamblea General, Cuerpos Directivos, Equipo Gerencial”, así como las reglas y procedimientos para la toma de decisiones oportunas; con el objetivo de guiarla hacia el cumplimiento de su misión y la protección de sus activos”

AMBITO DE ACCIÓN DE LA GOBERNABILIDAD

- a) Nivel de País
- b) Empresas/ Organizaciones
- c) De comunidad
- d) Centros educativos
- e) Familia
- f) Personal

OBJETIVO DE LA GOBERNABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Los principales objetivos de un Buen Gobierno en las ORGANIZACIONES SOCIALES son los siguientes:

OBJETIVOS DE UN BUEN GOBIERNO EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

1. Incrementar la confianza de los diversos grupos de interés de la Organización Social en su trabajo, aumentando en el largo plazo el valor de la misma.
2. Asegurar un adecuado equilibrio en el funcionamiento de la Asamblea de General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y el Equipo Gerencial, como principales órganos de gobierno de la Organización Social.
3. Velar por la existencia de transparencia entre los diversos órganos de gobierno de la Organización Social, generando información relevante, oportuna, fiable y verificable, minimizando conflictos de interés en la misma.

Las organizaciones no sólo tienen obligaciones ante sus dueños, sino que su responsabilidad se extiende a otros interesados o referentes: empleados, clientes-proveedores, financiadores, gobierno, comunidad, etc. Los grupos de interés son partes interesadas o participes que “en un sentido amplio, son cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la organización; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la organización para su supervivencia”

Fernández, Rodríguez, JM. 2002

Por su impacto en el Desarrollo y Sostenibilidad de la Organización, las buenas prácticas de gobernanza siguen siendo tema de debate y un gran desafío por enfrentar en las Empresas Organizaciones Sociales.

Esto por una sencilla razón:

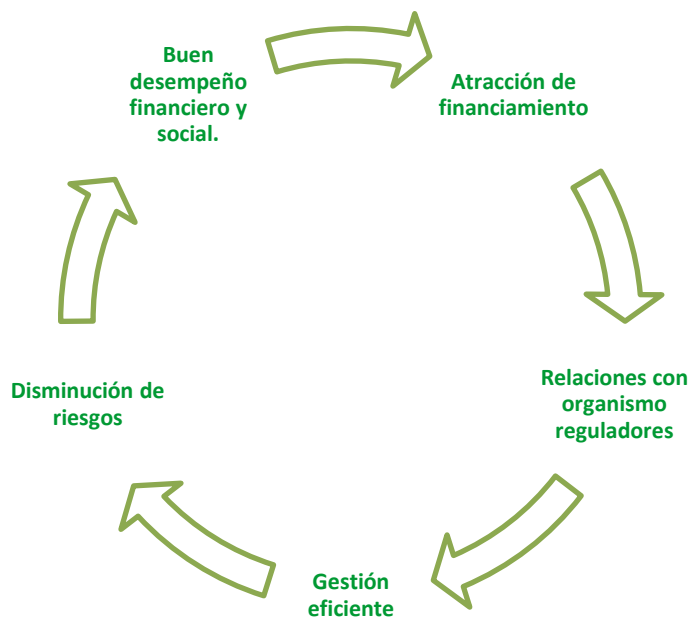
El propósito o finalidad del Gobierno cooperativo es generar “CONFIANZA”.

El Buen Gobierno: necesita VOLUNTAD, una verdadera filosofía de aplicación de VALORES Y PRINCIPIOS, que inspiran las reglas y la conducta a implementar en las organizaciones.

Que Genera una Buena Gobernanza

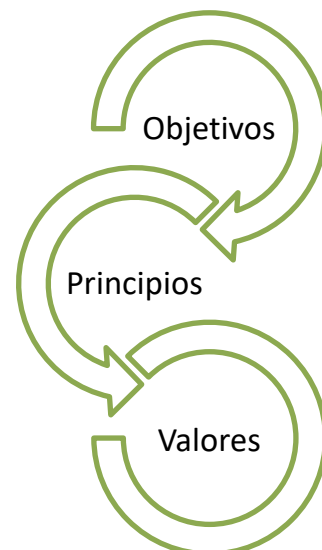
- ✚ PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA.
- ✚ RESPETO AL ESTADO DE DERECHO.
- ✚ RESULTADOS ASCENDENTES.
- ✚ EQUIDAD E IGUALDAD.
- ✚ EFICACIA.
- ✚ TRANSPARENCIA.
- ✚ RENDICIÓN DE CUENTAS.

VENTAJAS DE UN BUEN GOBIERNO



LA GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

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

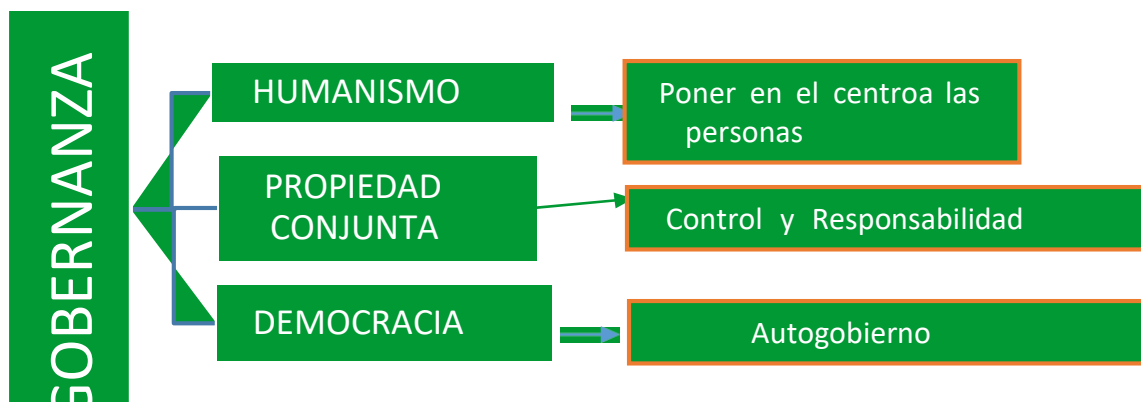


Riesgos de No Tener una Adecuada Gobernabilidad

Los principales riesgos que confronta una Organización Social que no tenga una adecuada gobernabilidad son:

- 1. Dificultades en sus procesos de decisión estratégica que tienden a limitar y perjudicar el desempeño global de la organización.**
- 2. Conflictos de orden disfuncional entre los diversos órganos de gobierno que afecten la productividad global de la organización y la calidad de sus servicios.**
- 3. Disolución de la Organización, en casos extremos.**

LAS PROPIEDADES FUNDAMENTALES



HUMANISMO:

Las Organizaciones Sociales necesitan diseñar sistemas de gobernanza (normas, prácticas y procesos para dirigir y controlar la organización) que induzcan a la responsabilidad y la participación de las múltiples partes interesadas. Así las organizaciones adoptan un equilibrio de objetivos, incluidos los financieros, involucrando en la toma de decisiones a las principales partes interesadas.

PROPIEDAD CONJUNTA:

Una arquitectura de gobernanza que permita que los **ASOCIADOS** ejerzan su derecho de control sobre todas las funciones de la entidad, constituye el núcleo de la gobernanza organizativa.

DEMOCRACIA:

El autogobierno es el motor fundamental de las Organizaciones Sociales. las normas de gobierno son definidas, revisadas regularmente y conocidas por todos los asociados. La participación democrática también implica la creación de relaciones de lealtad entre la empresa y sus asociados, basadas en la confianza y la comunicación transparente.

Factores estructurales de la gobernanza en las organizaciones sociales

Se ha propuesto cuatro factores estructurales básicos que consolidan un modelo de buen gobierno en las Organizaciones Sociales:

1. Participación:

Estimular, promover y asegurar la participación de los asociados es un gran reto en el sector. El asociado debe tomar conciencia de que elegir a los administradores y gestores le garantiza tranquilidad y confianza con respecto a quienes administrarán sus aportes. De la participación voluntaria es necesario trascender a acciones que hagan obligatoria la presencia de los asociados donde se toman las decisiones trascendentales y donde se elige a quienes administrarán en su nombre y llevarán a cabo la buena gestión y el control de la cooperativa.

2. Educación para los Asociados:

Como condición necesaria para un buen gobierno los recursos de cada empresa para educación deberían focalizarse en el diseño de modelos filosóficos que reconstruyan la relación emocional con los asociados, con base en la solidaridad y la asociatividad como fuentes para compartir valor.

3. Evaluación de los Cuerpos Directivos y el Equipo Gerencial:

Esta es una condición necesaria para que exista un gobierno creíble y confiable, capaz de asegurar que los instrumentos de gobernabilidad -códigos de buen gobierno y de ética, normas sobre conflictos de interés, revelación de información y otros contenidos- se incorporen en la cultura de la organización. Una tarea fundamental para asegurar un buen gobierno es incorporar metodologías de evaluación en cada uno de los órganos de administración y de gestión de la cooperativa.

empezando por una evaluación anual entre pares o autoevaluación, trascendiendo idealmente a evaluaciones externas especializadas y en el contexto del sector solidario.

4. Fortalecimiento de los sistemas de control y rendición de cuentas.

La auditoría interna y externas son un soporte fundamental de un buen gobierno cooperativo. La rendición de cuentas frente a los asociados, los miembros internos de la organización y la sociedad es una estrategia que contribuye a crear confianza y a dar soporte a la gobernabilidad de una organización.

En suma, los retos que plantea la gobernanza en las Organizaciones Sociales, es necesario hacerlo con una nueva mentalidad que asegure que las organizaciones, sobre todo las más grandes, operen mediante acuerdos que satisfagan las necesidades de la empresa y garanticen su prosperidad como Organizaciones Sociales.

- + Marcos legales desactualizados.*
- + Débil cohesión entre los miembros de los cuerpos directivos.*
- + Pérdida de valores esenciales para la práctica del cooperativismo.*
- + Insuficiente control de la Junta Directiva y falta de estructuras operativas.*
- + Inadecuada delimitación de responsabilidades entre la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y la Gerencia General.*
- + No hay uniformidad de criterios respecto a los procesos de trabajo y objetivos.*
- + No hay una participación suficientemente representativa en las Asambleas Generales.*
- + No están establecidos los procesos parlamentarios para un correcto desarrollo de las reuniones de Cuerpo Directivo y las Asambleas Generales.*
- + Cuerpo Directivo son inexpertos o con capacidad limitada en temas que deben pronunciarse.*

- ✚ *Excesivo empoderamiento del Gerente General dado a la escasa capacidad de los Directivos, lo que involucra por lo general el desconocimiento de sus roles y funciones de parte de los dirigentes al interferir o realizar funciones que no les corresponde.*
- ✚ *Falta de simetría en las informaciones entre la gerencia con formación profesional y con acceso a la información financiera, a dirigentes con preparación ajena a la intermediación financiera y con una formación limitada en estos aspectos.*

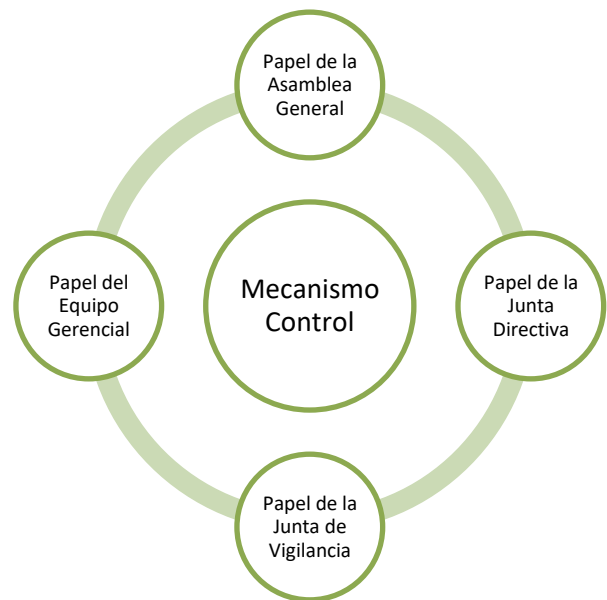
RESPONSABILIDAD DE LOS CUERPOS DE DIRECCIÓN PARA LA BUENA GOBERNABILIDAD

El Buen Gobierno permite establecer quiénes son los asociados, quiénes tienen el poder y cómo deben ejercerlo en la entidad, a través de los mecanismos de gobierno: la Asamblea General, las Junta Directiva y Junta Vigilancia, el Equipo Gerencial, como los responsables de la buena gestión administrativa de la Cooperativa.

La estructura de gobierno de una Cooperativa tiene que ver con las siguientes dimensiones:

Es importante que los miembros de los Cuerpos Directivos tengan cabal conciencia de cuáles son sus atribuciones y hasta dónde puede llegar el desempeño de su labor; si se exceden en sus atribuciones, pueden caer en el exceso de poder; y si no hacen uso del poder que los Estatutos y la ley les concede, pueden perjudicar a la Cooperativa.

Con todo, sus decisiones deben ser siempre colegiadas.



El Papel de La Asamblea General

La Asamblea General es el máximo nivel de autoridad y de decisión de la Cooperativa. El funcionamiento adecuado de este nivel de gobierno es fundamental para asegurar la eficiente actividad de la Cooperativa, por lo que una buena práctica de gobernabilidad debe asegurar la participación oportuna y comprometida de los miembros de la Asamblea, con derecho a voz y voto.

El Papel de La Junta Directiva

La Junta Directiva, es un órgano colegiado de gobierno, gestión y representación, funciona cuando sus miembros están reunidos.

La Junta Directiva es el máximo responsable de los resultados de gestión de la Cooperativa, es el enlace entre la Asamblea General y el Equipo Gerencial, orienta las políticas y estrategias de la Cooperativa, supervisa su cumplimiento e identifica los principales riesgos potenciales a los que podría estar

Las Asambleas deciden las grandes políticas de la Cooperativa y eligen a los directivos que trabajarán en las Juntas: Directiva y Vigilancia.

Es importante que cada uno de los afiliados, conozcan muy bien los asuntos que puede tratar la Asamblea General Ordinaria; esto, porque si va a ser integrante de ella, debe saber para que se le ha reunido; y, además, que su participación activa enriquezca las decisiones que se tomen en ella; no olvidando que es parte de la autoridad suprema de la Cooperativa.

expuesta la organización. Tiene el deber fundamental de conservar la filosofía cooperativista de la organización y asegurar la permanencia y consolidación institucional.

La Junta Directiva de una Cooperativa tiene un doble mandato.

- ✚ Guiar a la Institución en el cumplimiento de su Misión social
- ✚ Proteger los activos de la Cooperativa a lo largo del tiempo

La Junta Directiva de la Cooperativa, es su rostro visible; es la responsable directa de todas las operaciones

dentro de la misma; su imagen debe permanecer transparente durante su gestión; es el órgano de administración en el que recaen los éxitos y fracasos:

1. **Asegurar el cumplimiento de la misión.** “Una responsabilidad crucial de la Junta Directiva es asegurar que la Cooperativa tenga una declaración formal de su misión que especifique claramente el propósito de la misma. Es la responsable que la misión se lleve hacia adelante, para asegurarse que está comprendida y provee a la gerencia con dirección que conduzca hacia el
4. **La perpetuidad de la cooperativa.**
5. apropiada a la gerencia con respecto a la dirección estratégica de la institución y debe asegurarse que los esfuerzos de la gerencia se muevan en esa dirección.
6. La Junta Directiva debe evaluar regularmente su propio desempeño.

cumplimiento de sus objetivos y metas”

2. **Fija las estrategias.** La Junta Directiva define la estrategia de la Cooperativa, que se expresa en un plan estratégico, el cual se pone en conocimiento de la Asamblea General
3. **Toma de decisiones.** La Junta Directiva, como último responsable de los resultados de la Cooperativa, es también el principal decisor sobre asuntos estratégicos que no hayan sido delegados en la Administración (gerencia).

La Junta Directiva, provee una guía

7. La Junta Directiva debe tomar medidas de ajuste cuando corresponda, desarrollando su capacidad para prevenir y superar crisis.
8. La Junta Directiva debe someter a consideración de la Asamblea los resultados de su autoevaluación y los planes de Ajuste

El papel de la junta de vigilancia

La Junta de Vigilancia es el órgano fiscalizador de las actividades de la Cooperativa, de la veracidad de la información proporcionada a los afiliados, a las autoridades y a la comunidad en general y de que las acciones de la Cooperativa estén enmarcadas dentro de los marcos legales.

La Junta de Vigilancia debe estar orientada en su trabajo a valorar, evaluar y supervisar la gestión de riesgos y de calidad de gestión de la Cooperativa.

Es responsable ante las leyes y asamblea General de velar por el

respeto de las normas legales y administrativas, así como dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y pronunciarse sobre las prácticas de gestión. Es la que arbitra en casos de conflictos entre los afiliados y la administración (Junta Directiva. Afiliados, colaboradores y gerentes incluidos).

El Papel de los Comités:

- Los organismos apoyo, son grupos integrados por afiliados, servidores o empleados, nombrados por la Junta Directiva, denominados: Consejo Consultivo, Comisiones Especiales y Comités; estos contribuyen voluntariamente en áreas específicas de gestión dentro de la Cooperativa; su importancia radica en que permiten desarrollar el espíritu de servicio de sus componentes, siendo su contribución de vital importancia dentro de la Institución.
- Los comités permiten tratar los asuntos que son puestos a su consideración con profundidad y coadyuvan al proceso de toma de decisiones de la Junta Directiva, ante quien se presentan los resultados de las deliberaciones de estas comisiones.

El Papel del Equipo Gerencial (Gerencia):

La Administración (gerentes) es responsable de la gestión de la Cooperativa y coadyuva la labor de la Junta Directiva en la formulación de decisiones políticas de gran importancia. Recibe los correspondientes poderes legales de representación y administración de parte de la Junta Directiva, para cumplir con sus funciones.

La administración está compuesta por los niveles gerenciales que tiene la organización (gerente general y gerentes de área o de departamentos). La naturaleza

de su trabajo es, a diferencia de la de la Junta Directiva, de carácter ejecutivo, lo que significa que ejecuta las decisiones tomadas en la Junta Directiva.

- *La Gerencia General dentro del orden de gobernabilidad en la Cooperativa, se destaca como el Órgano ejecutor de los Acuerdos y Resoluciones de la Junta Directiva; pero, además, tiene sus propias atribuciones que le son señaladas en la Ley de Cooperativas y su reglamento; y los Estatutos.*
- *Debemos recordar que los órganos de administración en la Cooperativa son permanentes, las personas son transitorias.*

CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO

La capacidad de los miembros de gobierno, de contribuir con la estrategia y aportar en la generación de valor, depende de contar con un grupo de personas con las calidades personales y profesionales necesarias para que la empresa, en función de su realidad y contexto, pueda cumplir con sus objetivos empresariales.

En ese sentido, los órganos deben estar conformados por personas con:

- El conocimiento y conciencia sobre las responsabilidades y los roles de cada órgano del gobierno cooperativo.
- Alto nivel de compromiso para generar valor a la empresa. Esto implica tener el tiempo disponible para preparar las sesiones y asistir oportunamente a las reuniones, con actitud constructiva y participativa.
- Una amplia combinación de profesiones, edades y géneros. Resulta conveniente considerar personas con el bagaje empresarial, la capacidad para innovar e, incluso, la inteligencia emocional para trabajar en equipo.

Así mismo, los órganos de gobierno, en ejercicio de sus funciones, debería tener los perfiles que considera convenientes para conformar la máxima instancia de dirección de la empresa y aprobarlos mediante un documento formal del máximo órgano social.

Es recomendable desarrollar una matriz de perfiles profesionales (académicos y experiencia), personales (trayectoria, reconocimiento, prestigio, género, disponibilidad) y funcionales (de conocimiento) que asegure el balance necesario para que el GOBIERNO COOPERATIVO pueda cumplir, de manera óptima, sus funciones. El objetivo es que esta matriz se someta a consideración de LA ASAMBLEA GENERAL, quienes, en el máximo órgano social y en cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, tendrán la última palabra sobre la conformación de esta instancia.

CONCLUSIONES

A manera de conclusión y a fin de garantizar un buen gobierno cooperativo, es necesario, considerar los siguientes aspectos:

- ✚ ¿La empresa social, cuenta con perfiles particulares requeridos para los miembros de los órganos de gobierno?
- ✚ ¿La condición de independencia de los miembros se encuentra estipulada en algún documento como manual o reglamento?
- ✚ ¿Los Órganos de Gobierno cuentan con la participación de personas con una amplia combinación de profesiones, edades y géneros como miembros principales?

La tarea de todo cooperativista es:	Dentro de la cooperativa coexisten tres fuerzas que deben equilibrar su actuación:
<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir el sentido de la organización cooperativa y vivir su vida asociativa con sentido. • Contempla tu posición de dirigente como un voto de confianza y una misión privilegiada. • La democracia en una cooperativa está íntimamente conectada con el buen gobierno cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • la primera es la integración constituida por los asociados; • la segunda es la dirección, que orienta y dirige la actividad del conjunto; • la tercera es la organización, la estructura funcional para la prestación de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Decreto Número 174/2013, Reformas a la Ley de Organizaciones Sociales de Honduras, 01 de septiembre de 2013.
- Acuerdo Número 041-2014, Reglamento de la Ley de Organizaciones Sociales de Honduras, 23 de abril de 2013.
[https://www.Dialnet-ElBuenGobiernoDeLasSociedadesOrganizaciones SocialesYLaGestio-1078673 \(2\).](https://www.Dialnet-ElBuenGobiernoDeLasSociedadesOrganizacionesSocialesYLaGestio-1078673(2))
- Instituto de Investigación y Formación Cooperativa (IFC), “Guía para el Buen Gobierno Cooperativo”
- Dialnet-BuenGobiernoYSociedadesOrganizaciones SocialesDisposicionesYR-7182337
- <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/2677>
- <https://espazo.coop/es/noticias-del-cooperativismo/la-gobernanza-cooperativa-un-documento-de-la-alianza-cooperativa-internacional/>