

Modulo 2: Gobernanza Cooperativa Democrática (5h)

MÓDULO 2: Gobernanza Cooperativa Democrática (5 horas)

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, el participante será capaz de:

1. **Explicar** los principios de gobernanza democrática de la Alianza Cooperativa Internacional (ICA) y su aplicación práctica.
2. **Diferenciar** las funciones del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
3. **Organizar y conducir** una asamblea general conforme a los estatutos y a buenas prácticas de participación.
4. **Diseñar** mecanismos de transparencia financiera y de inclusión de género en los órganos de gobierno.
5. **Aplicar** técnicas de resolución de conflictos en situaciones típicas de una comunidad energética.

Pre-clase (asincrónico, 30 minutos)

- **Video (10 min):** animación sobre los 7 principios cooperativos de la ICA, con ejemplos de comunidades energéticas.
- **Lectura (15 min):** ficha de una página sobre "un asociado, un voto" y por qué este principio protege a las comunidades frente a la concentración de poder económico.
- **Quiz WhatsApp (5 min):** preguntas sobre los principios ICA y sobre quórum de asamblea.

Sesión principal (taller presencial, 3 horas —
nota: el módulo tiene 5 horas totales, 3 de
sesión principal y 2 distribuidas en pre/post
clase y ejercicio de rol extendido)

Tema 1: Los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ICA)

La ICA, fundada en 1895, estableció siete principios que constituyen el ADN de cualquier cooperativa auténtica: adhesión voluntaria y abierta, control democrático por los miembros, participación económica de los miembros,

autonomía e independencia, educación y formación continua, cooperación entre cooperativas, y compromiso con la comunidad. Para una comunidad energética, el segundo principio —control democrático— es el que exige mayor atención pedagógica, porque contradice la lógica de muchas empresas convencionales donde el poder de voto es proporcional a la inversión. En una cooperativa energética, un asociado que aportó el equivalente a un panel solar tiene el mismo voto que uno que aportó veinte veces más, y este principio debe defenderse activamente en los estatutos y en la cultura organizacional, no solo declararse en el papel.

El principio de participación económica implica que los excedentes (no se llaman "utilidades" en el lenguaje cooperativo) se distribuyen según reglas acordadas democráticamente: típicamente una parte va a reservas irrepartibles, otra a un fondo de educación cooperativa, y otra se distribuye entre asociados en proporción a su uso del servicio (no a su capital), lo cual es una diferencia legal y filosófica fundamental frente a las sociedades comerciales.

Tema 2: Estructura de gobierno — Consejo de Administración y Junta de Vigilancia

Toda cooperativa colombiana debe tener, como mínimo, una Asamblea General (el máximo órgano de decisión, compuesto por todos los asociados o sus delegados), un Consejo de Administración (el órgano ejecutivo elegido por la asamblea, responsable de la gestión estratégica y operativa entre asambleas) y una **Junta de Vigilancia** (el órgano de control social, elegido también por la asamblea, pero independiente del Consejo de Administración, encargado de verificar que las decisiones se ajusten a los estatutos, a la ley y a los intereses de los asociados).

La Junta de Vigilancia es frecuentemente el órgano menos comprendido y más débil en la práctica de cooperativas nuevas, pero es la salvaguarda democrática más importante contra la concentración de poder en el Consejo de Administración. Sus funciones incluyen: revisar que las convocatorias a asamblea cumplan los plazos estatutarios, verificar el cumplimiento del régimen de incompatibilidades e inhabilidades de los directivos, atender quejas de los asociados, y rendir un informe anual independiente a la asamblea general. Es crucial que sus miembros reciban formación específica y que no exista superposición de personas entre el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia — esto debe quedar expresamente prohibido en los estatutos.

Tema 3: Organización y conducción de asambleas generales

Una asamblea general bien conducida requiere: (1) **convocatoria** con la anticipación mínima que establezcan los estatutos (usualmente 10-15 días hábiles), indicando fecha, hora, lugar y orden del día; (2) **verificación de quórum** al inicio (usualmente la mitad más uno de los asociados hábiles, aunque los estatutos pueden fijar otro umbral); (3) **desarrollo ordenado del orden del día**, incluyendo lectura y aprobación del acta anterior, informes de gestión y de la Junta de Vigilancia, informes financieros, y los puntos de decisión propiamente dichos; (4) **votación transparente**, ya sea a mano alzada, por lista o secreta según el tema (las elecciones de directivos suelen requerir voto secreto); y (5) **elaboración del acta**, que debe recoger fielmente los debates y las decisiones, y ser firmada según lo exijan los estatutos.

Un error común en cooperativas nuevas es tratar la asamblea como un trámite formal en lugar de un espacio real de deliberación. Facilitar buenas asambleas implica gestionar el tiempo de forma que haya espacio genuino para preguntas y objeciones, sin que la reunión se extienda indefinidamente ni se convierta en un monólogo de la directiva. Técnicas simples como límites de tiempo por intervención, listas de oradores, y resúmenes periódicos de los acuerdos alcanzados mejoran sustancialmente la calidad democrática de estos espacios.

Tema 4: Transparencia financiera y controles internos

La confianza de los asociados en su cooperativa energética depende en gran medida de la transparencia financiera. Buenas prácticas mínimas incluyen: publicar estados financieros trimestrales resumidos y comprensibles (no solo el informe técnico contable anual), mantener un libro de actas accesible a cualquier asociado que lo solicite, establecer un tope de gasto que el Consejo de Administración puede autorizar sin pasar por asamblea, y contar con doble firma para movimientos bancarios por encima de cierto monto. La revisoría fiscal —obligatoria según el tamaño de activos bajo la normativa de Supersolidaria— debe entenderse no como una carga sino como un mecanismo de protección tanto para los asociados como para los propios directivos frente a señalamientos infundados.

Tema 5: Inclusión de género y resolución de conflictos

La experiencia internacional muestra que las cooperativas energéticas con mayor participación de mujeres en sus órganos de gobierno tienden a tener mejores resultados de retención de miembros y de aceptación comunitaria del proyecto. Medidas concretas de inclusión incluyen: cuotas mínimas de representación de género en el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia (por ejemplo, no menos del 40% de un mismo género), horarios de asamblea compatibles con las cargas de cuidado, y espacios de cuidado infantil durante las reuniones.

En cuanto a resolución de conflictos, las comunidades energéticas enfrentan típicamente tres tipos de disputas: (1) desacuerdos técnicos sobre el diseño o mantenimiento del proyecto, (2) conflictos de distribución de beneficios entre asociados, y (3) tensiones de liderazgo o desconfianza hacia el Consejo de Administración. Un mecanismo escalonado de resolución —primero diálogo directo, luego mediación de la Junta de Vigilancia, y solo como último recurso la asamblea general o un mediador externo— evita que conflictos menores escalen innecesariamente y protege el tejido social de la comunidad, que en última instancia es el activo más valioso del proyecto.

Caso de estudio: Ecopower (Bélgica) — el modelo de un miembro, un voto

Ecopower es una cooperativa belga de energía renovable fundada en 1991, que hoy agrupa a más de 60,000 miembros y opera parques eólicos, plantas hidroeléctricas e instalaciones solares en toda Bélgica. Ecopower es frecuentemente citada como el ejemplo más consistente de aplicación estricta del principio "un miembro, un voto" a gran escala: independientemente de cuánto capital haya aportado un asociado (las acciones cuestan un monto fijo y accesible, y cada persona puede comprar un número limitado de ellas), cada persona tiene exactamente un voto en la asamblea general.

Lo que hace especialmente relevante el caso de Ecopower para este curso es cómo mantuvieron la gobernanza democrática genuina incluso al crecer masivamente. En lugar de delegar el poder de decisión a una junta profesional distante, Ecopower invirtió fuertemente en comunicación regular con sus miembros (boletines trimestrales detallados, asambleas regionales además de la nacional, y un sistema de "embajadores locales" voluntarios que representan a grupos de miembros en sus municipios). Además, limitaron el porcentaje máximo de capital que una sola persona puede poseer, evitando así que un asociado adinerado intente concentrar influencia económica que, aunque no se traduzca directamente en votos, podría generar presión informal sobre la dirección.

Preguntas de discusión:

1. ¿Cómo podría una comunidad energética colombiana pequeña (por ejemplo, 30-50 familias) implementar un sistema de "embajadores locales" como el de Ecopower, adaptado a su escala?
2. ¿Qué límite máximo de aporte de capital por asociado sería razonable en el contexto colombiano para evitar concentración de poder informal?
3. Ecopower prioriza la comunicación regular y detallada. ¿Qué canales (WhatsApp, reuniones veredales, boletines impresos) serían más efectivos en su territorio?
4. ¿Qué elementos del modelo de Ecopower serían difíciles de aplicar en su contexto por razones culturales, geográficas o económicas?

Ejercicio práctico: Juego de roles — Asamblea general simulada

Los participantes se dividen en roles: Presidente de la Asamblea, Secretario, 2-3 miembros del Consejo de Administración, 1-2 miembros de la Junta de Vigilancia, y el resto como asociados con diferentes perfiles asignados por el facilitador (un asociado escéptico sobre el manejo financiero, una asociada que propone una nueva iniciativa, un asociado que rara vez participa pero tiene una objeción de fondo, etc.).

El facilitador entrega un orden del día ficticio con al menos un punto conflictivo (por ejemplo: "Aprobación de un préstamo para ampliar la capacidad instalada, que implica un incremento en la cuota mensual de los asociados"). El grupo debe: convocar formalmente la sesión (leer la convocatoria en voz alta), verificar el quórum, desarrollar el orden del día completo incluyendo la votación del punto conflictivo, y redactar un acta resumida. El facilitador observa y, al final, retroalimenta sobre: manejo del tiempo, calidad de la deliberación, respeto de las minorías, y claridad del acta resultante.

Post-clase (1 hora)

Entregable: cada participante redacta un plan de una página sobre cómo aplicará en su propia comunidad al menos dos prácticas aprendidas (por ejemplo: una cuota de género en su Consejo de Administración, o un protocolo escalonado de resolución de conflictos).

Repetición espaciada: recordatorio por WhatsApp al día 7 con un caso corto de conflicto hipotético para resolver, y al día 21 una pregunta sobre las funciones diferenciadas del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.

Rúbrica de evaluación

Criterio	Insuficiente	Básico	Competente	Destacado
Comprensión de principios ICA	No puede nombrar los principios relevantes	Nombra los principios pero no los aplica	Aplica correctamente los principios al caso de su comunidad	Identifica tensiones entre principios (ej. crecimiento vs. participación) y propone soluciones
Conducción de la asamblea simulada	Rol desempeñado sin seguir el orden del día ni respetar tiempos	Sigue el orden del día con dificultades de manejo de tiempo	Conduce la asamblea de forma ordenada y participativa	Facilita deliberación genuina, gestiona el conflicto y logra una decisión legítima
Manejo del caso Ecopower	No extrae lecciones aplicables	Identifica una lección general	Adapta 2-3 elementos concretos a su contexto	Propone una innovación propia inspirada en el caso
Plan de aplicación personal	Genérico, sin conexión a su comunidad	Menciona una práctica sin plan de implementación	Plan concreto para dos prácticas con pasos definidos	Plan con indicadores de seguimiento y responsables asignados

Recursos complementarios

- Declaración sobre la Identidad Cooperativa, Alianza Cooperativa Internacional (ICA), 1995.
- Ley 79 de 1988, capítulo sobre órganos de administración y vigilancia.
- Guía de Ecopower sobre gobernanza democrática a escala (traducida para el curso).
- Plantilla de acta de asamblea general adaptada al contexto de comunidades energéticas.
- Protocolo de resolución de conflictos en tres niveles (material propio del curso).