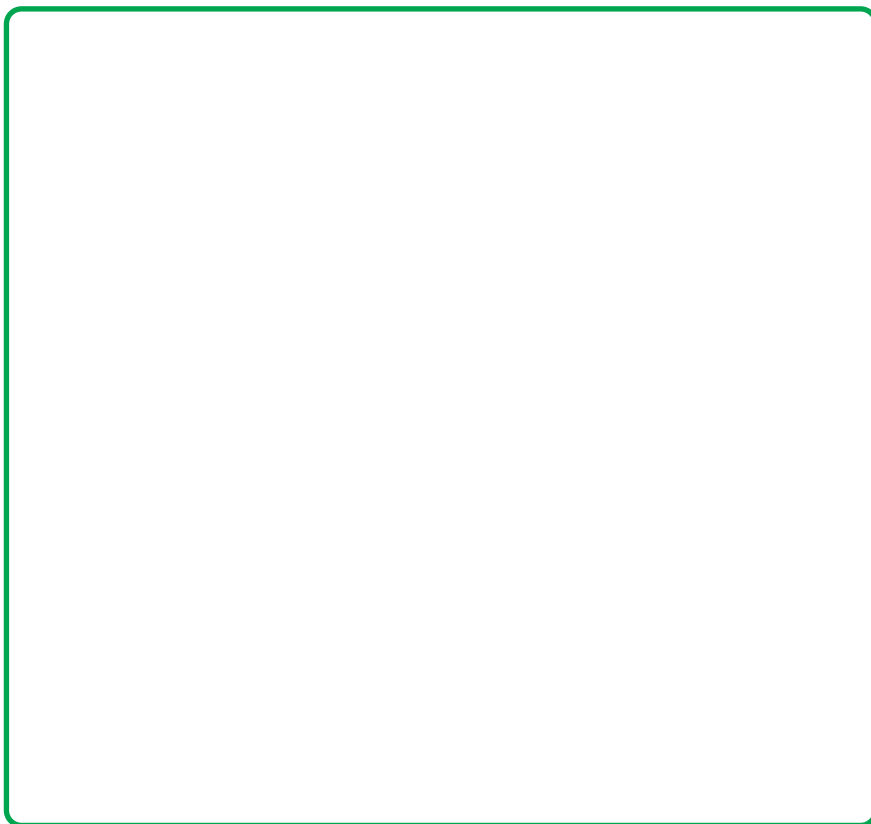


Cuaderno N° 1

ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA



ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA

INTRODUCCIÓN

Muchas cooperativas mineras consideran necesario realizar ajustes en su administración, pero a su vez son conscientes que no son especialistas en administración o saben muy poco de ello. *“La administración es nuestro lado flaco”* dicen algunos dirigentes del sector.

Este problema, sin embargo, no es exclusivo de los cooperativistas mineros. Es un problema general, inclusive del sector privado donde se supone que se encuentran los mejores especialistas en administración porque pagan mejor por el servicio.

Y hay muchas razones para esto. Una de ellas es que la administración como una rama de las ciencias sociales, surge por la necesidad de aumentar la productividad y la producción; de actuar correctamente en el presente, forjar un futuro mejor recordando las experiencias y lecciones del pasado. Por todo esto, la administración es una de las actividades humanas más dinámicas.

Si bien existen algunas normas administrativas generales, lo predominante en cada entidad administrada, son las características particulares, lo cual determina una flexible, creativa e imaginativa administración para tratar las múltiples peculiaridades de cada entidad administrada. Las teorías administrativas son el resumen de cómo se han resuelto muchos problemas por más intrincados o difíciles que hubieran sido. Por eso también es necesario conocer lineamientos de las teorías más aplicadas en nuestro tiempo.

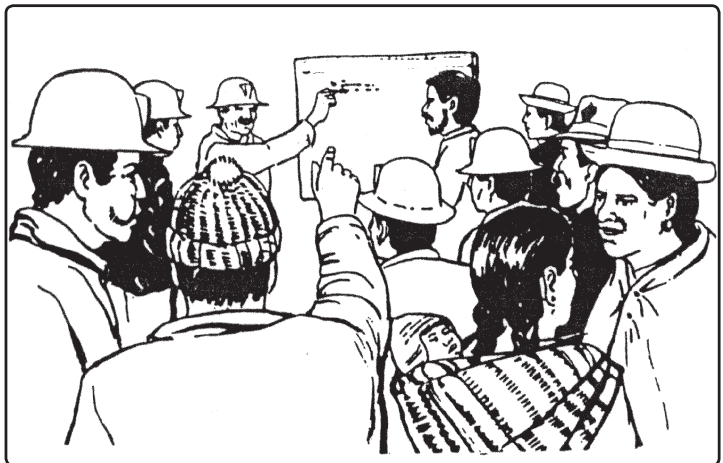
Con el avance de la ciencia y la tecnología aplicada a la administración, se ha avanzado en rapidez (comunicaciones y digitalización), precisión y hasta elegancia, lo cual permite acompañar la dinámica de las acciones y resultados administrativos. El problema es que no todos tienen acceso a estos recursos que requieren de mayor inversión, profesionalismo y conocimientos en la aplicación de instrumentos de administración.

*Pero esto no es todo. Hay que ejercer autoridad, ordenar, disponer y organizar, mantener buenas relaciones humanas, con ética, para lograr el mejor desempeño y rendimiento para buenos resultados y/o efectos. **TODO ESTO ES ADMINISTRACIÓN.***

1. DEFINICIÓN

Administrar es un vocablo derivado del latín compuesto de dos palabras: **Ad = a** y **ministrare = servir**; la traducción literal al español sería “**A servir**”, pero se ha mantenido la connotación latina de **ADMINISTRAR**.

- Las acepciones más importantes del término administrar, son:
- Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
- Dirigir una institución.
- Ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes
- Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.



- Suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.
- Graduar o dosificar el uso de alguna cosa, para obtener mayor rendimiento de ella o para que produzca mejor efecto.

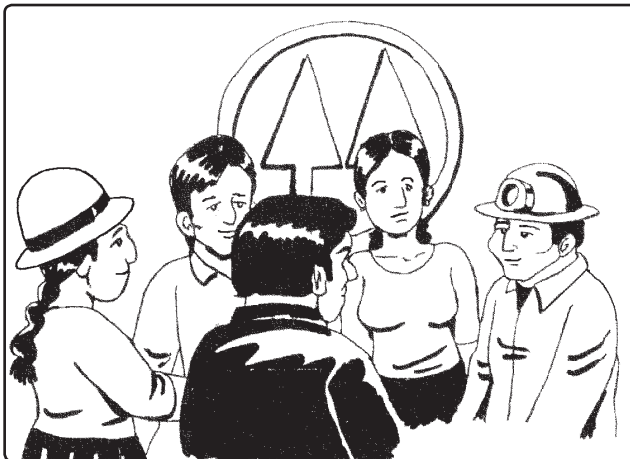
El administrador es el que realiza todo esto y mucho más, por ejemplo en el orden religioso, judicial, militar, etc.

1. LA ADMINISTRACIÓN EN LAS COOPERATIVAS MINERAS

1.1. La ADMINISTRACIÓN en la Ley General de Sociedades Cooperativas

El Art. 88 de la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), establece que la “dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas, estará a cargo de:

- a) La Asamblea General;
- b) El consejo de Administración;
- c) El Gerente;
- d) El Consejo de Vigilancia;
- e) Las Comisiones que establezcan los Estatutos o las Asambleas Generales”.



La titularidad de la administración en las Cooperativas Mineras, se llama **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** y la LGSC, en su Art. 93 le asigna el siguiente mandato:

“El Consejo de Administración es el órgano directivo y ejecutivo de los planes y normas generales acordados por la Asamblea General y tendrá la administración y representación de la sociedad, en los términos fijados por la Ley reglamentaria”

Las facultades y el número de miembros que integren el Consejo de Administración, están fijados en el Art. 98 de la LGSC, que al respecto dice:

“Las facultades, funcionamiento y causas de remoción del Consejo de Administración, así como el número de miembros que deben integrarlo, serán fijados por el Reglamento de esta Ley y los Estatutos de cada cooperativa”.





El Reglamento a que hace referencia este Art. solo establece normas para las cooperativas de ahorro y crédito existiendo un vacío reglamentario para las demás cooperativas.

El Consejo de Vigilancia tendrá a su cargo el cuidado del correcto funcionamiento y ADMINISTRACIÓN de la Sociedad Cooperativa, de conformidad con lo establecido por la ley reglamentaria.

Otro instrumento administrativo es la gerencia sobre la que la LGSC en su Art. 95. dice que ***“Se instituye en las cooperativas el cargo de Gerente que será el ejecutor de los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración. Su función será específicamente administrativa”.***

1.2. La ADMINISTRACION en los Estatutos

Transcribimos el Art. 16 de la LGSC:



Artículo 16.-
Los Estatutos a que se refiere esta Ley, son aquellas normas establecidas por los miembros de una sociedad cooperativa, con el objeto

de conformarse a su tipo particular de organización y que han tenido la correspondiente aprobación legal.

El Art. 102 establece las normas de la revocatoria que los Estatutos especifican en los siguientes casos:

- a) Cuando se comprobare la violación de las disposiciones de la presente Ley, del reglamento o de los Estatutos.
- b) Cuando la sociedad no hubiese iniciado, operaciones dentro del término fijado por la autorización;
- c) Cuando la disminución del Fondo Social haga imposible el normal cumplimiento de los objetivos de la sociedad;
- d) En otras circunstancias determinadas por la ley reglamentaria.

Esta es la institucionalidad legal-administrativa a la que deben someterse todas las cooperativas y por supuesto las Cooperativas Mineras.

2. PRIVILEGIOS, EXENCIONES Y PROHIBICIONES EN LA LEGISLACIÓN VIGENTE

2.1. Principio de igualdad

Art. 1 num. 1 de la LGSC establece el principio de igualdad de derechos y obligaciones.

El num. 2 del mismo Art. otorga el derecho a un voto para ejercer el derecho de participar en el control democrático, **“cualquiera que sea el número y el valor de sus aportaciones”**

Los iniciadores, fundadores, directores ni nadie, tendrá privilegio ante los nuevos asociados por más que tuvieran responsabilidades superiores a los demás. Todos son iguales.

2.2. Preferencias y privilegios

Las cooperativas tienen preferencia:

- Para administrar preferentemente las plantas energéticas, **MINAS**, fábricas y talleres que sean parte del patrimonio del Estado. (Art. 34 de la LGSC).



- En los servicios de artes gráficas que presten servicios a la administración estatal. (Art. 35).
- El tránsito (cooperativas de transporte) por las vías públicas. (Art. 36).
- En la distribución de productos que el Estado controle. (Art. 37).

Los privilegios otorgados por la Ley, sin ser limitativos son:

- Inafectabilidad de las tierras de las cooperativas agropecuarias. (Art. 39.1).
- La subvención por el Estado a las cooperativas de enseñanza técnica consideradas como de participación estatal. (num. 2.).
- La Dirección Nacional de Cooperativas, creará un servicio técnico para ayudar a las cooperativas en aspectos contables. (Art. 48 LGSC)

*Los Arts. 32 al 42, que tratan de la “protección estatal”, regulan las exenciones y privilegios juntos, con la advertencia de que, en el Art. 41.- “**El Consejo Nacional de Cooperativas, -hoy Dirección Nacional de Cooperativas-, reglamentará la concesión de estas exenciones y privilegios, establecerá las normas condicionantes para impedir su abuso y fijará las medidas punitivas de revocación, suspensión definitiva o restricción cuando se compruebe que las sociedades cooperativas hacen uso indebido del régimen de protección estatal”.***

2.3. Exenciones

- Exención del pago de impuestos municipales durante cinco años, desde la fecha de la Resolución constitutiva. (num. 5 del Art. 39 de la LGSC.).
- Están exentas del pago del impuesto a las utilidades de las empresas (IUE), por estar definidas las cooperativas **sin fines de lucro** (Art. 1. Num. 4 de la LGSC). Si no tienen lucro o utilidades no pueden pagar ese impuesto. En todo lo demás están sujetas a las leyes tributarias.

2.4. Prohibiciones y responsabilidades

- “Las sociedades cooperativas no podrán tomar parte en organizaciones antisindicales” (Art. 13 de la LDSC)
- Serán civilmente responsables los que comprometan los intereses comunes de la Cooperativa. (Art. 18 de la LGSC).
- Serán directamente responsables, los asociados de una cooperativa que con hechos u omisiones, lesionen gravemente los intereses comunes de la cooperativa. (Art. 19 de la LGSC, primer párrafo).



Estas sanciones quedaron sujetas a la ley reglamentaria que no existe aún (Art. 19. de la LGSC segundo párrafo).

3. EL COOPERATIVISMO MINERO Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL

Art. 310. “El Estado reconoce y protege a las cooperativas como forma de trabajo solidario y de cooperación sin fines de lucro. Se promoverá principalmente la organización de cooperativas en actividades productivas”.

Art. 370.II. “El Estado promoverá y fortalecerá las cooperativas mineras para que contribuyan al desarrollo económico social del país”.

4. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÓRGANO EJECUTIVO DEL ESTADO PLURINACIONAL (D. S. N° 29894 del 7 de febrero de 2009)

Art. 74 de éste D. S. crea el Viceministerio de Cooperativas Mineras y el Art. 78.- establece sus atribuciones y competencias; entre las que tienen relación con la administración tenemos los incisos:

- b) “Establecer programas y proyectos de fortalecimiento de las cooperativas mineras, en los ámbitos técnico, **ADMINISTRATIVO**, de seguridad industrial y salud ocupacional”.
- f) “Establecer y ejecutar políticas y planes de fortalecimiento institucional. Incentivar el desarrollo y transformación productiva, económica y social de las cooperativas mineras y minería chica, generando acciones que permitan introducir mejoras en su gestión técnica y **ADMINISTRATIVA**”. (las MAYÚSCULAS son nuestras).

5. MODELO PRÁCTICO DE ADMINISTRACIÓN APLICABLE A LAS COOPERATIVAS MINERAS

Planificación y Programación un elemento importante en la ADMINISTRACIÓN

Es necesario que para diferentes actividades empecemos por el abecé; en todo proceso en el que se pretende realizar, es necesario tener racionalidad para que de verdad se haga algo, y eso pasa por el filtro de planificar y programar. Y lo podemos hacer bajo el siguiente formato¹.

¿Qué hacer?	¿Cuándo?		¿Qué resultados se espera?	¿De qué manera?	¿Con qué se hará?	¿Quiénes lo harán?
Tareas o acciones	Duración		Metas	Procedimientos o método	Materiales	Responsables
	Inicio	Término				

¿Cuánto costara? Presupuesto

Ingresos: _____

Egresos o Gastos: _____

Lo importante es saber responder a cada pregunta, de esa manera nuestras actividades y acciones podrán ser medidas y evaluadas. Y recordar que evaluar es el más alto aprendizaje, ello permitirá reducir al mínimo las equivocaciones.

¹ Planificación educativa de Ezequiel Ander Egg, Ed. Magisterio, Rio de la plata, 1999, Pág. 167

6. LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA POLÍTICA

A esta Cartilla agregamos éste tema para que los dirigentes del cooperativismo y los administradores, sepan qué hacer cuando se les presente.

6.1. La Política administrativa

La política administrativa consiste en tener una visión, una estrategia y un diseño del futuro que queremos construir.

- La visión comprende la realidad actual que se resume en la administración en el siglo XXI.



- La estrategia son las metas, objetivos básicos a largo plazo, las actividades y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas.
- Y el futuro es nuestra contribución para construir un futuro mejor, desde el puesto administrativo donde nos encontremos.
- A esto añadimos la ética sin la cual los resultados alcanzados no son a cualquier costo. La ética en la administración consiste en no da-

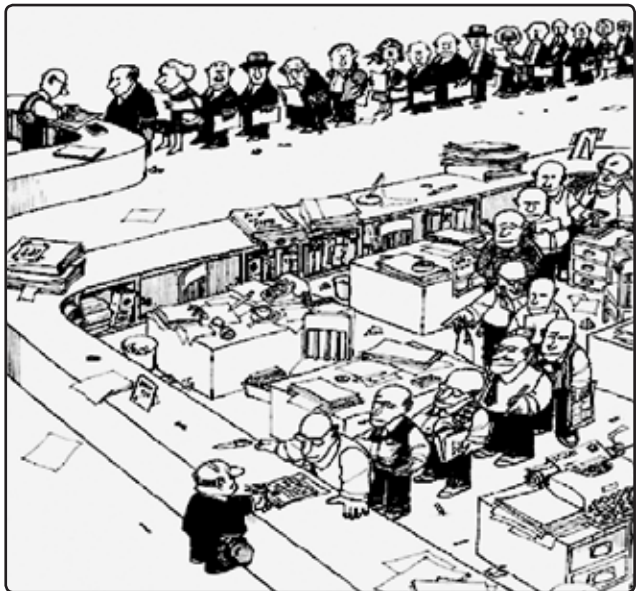
ñar a alguien para favorecer a otro; por ética se aplica el principio de igualdad, de honestidad, de veracidad y todo lo que tiene que ver con lo bueno y lo malo en la administración.

Como la administración es altamente dinámica, su característica es ser flexible; en lo operativo no hay un solo enfoque, entre varias alternativas, se busca lo mejor, lo que puede ser más eficiente y más eficaz.

Por la importancia de la política administrativa, esta influye en todos los sistemas políticos en general al extremo de que en muchos casos la política depende de la administración.

6.2. La Administración en la política

Es por esto que la administración influye en la política y la política politiza a la administración, generando dos sistemas básicos con reconocimiento universal.



*Cuando la Administración influye en la política se la denomina sistema **TÉCNICO-BUROCRÁTICO**. Y cuando la política politiza a la administración se llama sistema **POLÍTICO-BUROCRÁTICO***

Las consecuencias de estos sistemas, son:

En el sistema **TÉCNICO-BUROCRÁTICO**, los niveles ejecutivos de una empresa, institución o asociación, confían en los técnicos y burócratas, aceptan casi a ojo cerrado lo que ellos les presentan como acciones o trabajos desde los más simples hasta los más complejos. En algunos casos este reconocimiento obliga a decir a los ejecutivos, *“si lo ha hecho la persona X, está bien”*, lo firmo.



Para llegar a este nivel de confianza, se preselecciona y selecciona con rigurosidad a *“los mejores”*; para este proceso se exigen diez años de experiencia general y cinco de experiencia mínima en el área para la cual se convoca a concurso.

En el sistema **POLÍTICO-BUROCRÁTICO**, **se confía más en el dirigente político como cabeza de las unidades administrativas**; en este caso vale más la confianza política que los niveles técnicos o la experiencia.

Para convalidar trabajos de la burocracia, siempre pasa por el “*cernidor político*”.

En las sociedades estables, se practica más el sistema Técnico-burocrático; la burocracia también es estable.

Empero, en las sociedades inestables o en proceso de transición de un sistema político o social a otro, predomina el sistema Político-burocrático, porque se argumenta de que la burocracia, para resguardar su puesto de trabajo, “no se mete a la política” y por tanto para los políticos “éste no es de confianza”.

En las cooperativas este problema seguramente no existe o es muy pequeño, pero tampoco hay que ignorarlo. Por eso hay que tomarlo en cuenta.





CONCLUSIONES:

- Una buena administración logra buen funcionamiento y buenos resultados de la entidad administrada.
- En Bolivia, de la administración empírica se está pasando lentamente a la administración técnica-científica.
- La burocracia en las cooperativas mineras, es bien reducida; esta es una ventaja, pero se convierte en desventaja cuando no se adecúa o no responde adecuadamente a las necesidades de la Cooperativa.
- Es en las elecciones de los Consejos de Administración y Vigilancia, que los asociados ***tienen que elegir a los mejores*** para que la administración en las cooperativas mineras sea eficiente, eficaz, con calidad y calidez, como son los nuevos paradigmas de toda administración.

La Paz, noviembre de 2011