

CUADERNO DEL COOPERATIVISTA PARTICIPANTE

*"Mejorando los niveles
de asociatividad y
gobernanza cooperativa"*



TALLER DE FORMACIÓN:

ROLES Y FUNCIONES DE DIRECTIVOS DE COOPERATIVAS AGRARIAS

Publicación del proyecto “Alianza para el café sostenible y competitivo”, en el marco del Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza - SECO y facilitado por Helvetas Swiss Intercooperation - PERU. El proyecto es implementado por la Junta Nacional de Café y la Cámara Peruana del Café y Cacao

Autor:

Junta Nacional del Café

Editores:

Harry Delgado, Cooperativa Sol&Café
Gerardo Goicochea, Cooperativa Sol&Café
Jose Luis Eras, Cooperativa Sol&Café
Luis Bretel Bibus, Especialista metodológico

Coordinador General del Proyecto:

Gerardo Medina Medina

Administradora:

Liz Lorena Susaya Alvarado

Equipo Técnico:

Lorenzo Castillo Castillo, Coordinador de Incidencia Política
Alvaro Prada Guadalupe, Coordinador de Gobernanza Cooperativa
Kevin Rosales, Especialista en comunicaciones

© Junta Nacional del Café (JNC)

Jr. Ramón Dagnino 369, Lima 42 -Perú. www.juntadelcafe.org.pe
Tomás Córdova Marchena, Presidente
Sócrates Chambi Apaza, Vicepresidente
Lucila Quintana Acuña, Directora
Pedro Santos Mondragón, Director
Raúl Yumpiri Rodríguez, Director
Lorenzo Castillo Castillo, Gerente

© Cámara Peruana del Café y Cacao

Calle Alcanfores 1245, Miraflores. Lima. Perú. Teléfono (051-1) 445-7941 / 242-8989. www.camcafeperu.com.pe
Luis Navarro Vascones, Presidente
David Gonzales Cucho, Coordinador de Proyectos

© Helvetas Swiss Intercooperation - PERU - Programa SeCompetitivo

Av. Ricardo Palma N° 857, Miraflores- Lima 18- Perú. www.helvetas.org/es/peru
Luis Rosa-Pérez Tuesta, Director Nacional
Iván Mifflin Bresciani, Coordinador Nacional de Cadenas de Valor
Fabiola Panduro Barreto, Asesora de Seguimiento, Monitoreo y Gestión del Conocimiento
José Enrique Delgado Mesía, Coordinador Regional de San Martín

© Cooperación Suiza - SECO

Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima 27. Lima 27, Perú. www.cooperacionsuiza.pe/seco
Alain Bühlmann, Director de la Cooperación Suiza-SECO
Mauricio Chiaravalli Vegas, Director Adjunto de la Cooperación Suiza-SECO
Romina Cruz Valencia, Especialista en Comunicaciones.

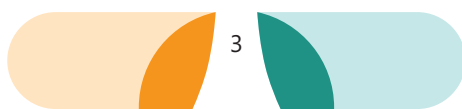
Diseño y Diagramación : Percy López

Archivo fotográfico : Junta Nacional del Café

San Martín, agosto de 2022

Índice

Introducción	4
Sesión 01: Estudio de casos	5
Caso 01: ¿Quién Gerencia?	5
Analizando el Caso 01	6
Caso 02: Comité de Educación y Conocimientos Técnicos	7
Analizando el Caso 02	7
Caso 03: Recursos Humanos	9
Analizando el Caso 03	9
Caso 04: Funciones, Planes y Metas	11
Analizando el Caso 04	11
Caso 05: Cumplimiento de Metas	13
Analizando el Caso 05	13
Sesión 2: Concepto de Roles y Responsabilidades	15
Responsabilidades y Roles de los Directivos	15
caso Práctico	17
Chequeo Estatutario	18
Revisión del Día 1	19
Organigrama de mi Cooperativa	20
Proponiendo Mejoras a mis Roles y Responsabilidades	21
Sesión 3: Introducción a la Planificación Estratégica	22
Pirámide de la Planificación	22
Planificando mis Actividades	23
Definiciones Fundamentales	24
Cooperativa	24
Valores Cooperativos	24
Principios Cooperativos	24
Roles y Responsabilidades de los Directivos	25
1. Obligaciones Legales	25
2. Dirección Estratégica	25
3. Cuidado del Patrimonio	25
4. Supervisión	26
5. Autoevaluación y Renovación	27
Normatividad Legal en una Cooperativa de Productores	27
Organigrama de una Cooperativa de Productores	28
Grafico N° 01: Organigrama de Dirección de una Cooperativa	28
Grafico N° 02: Organigrama Operativo de una Cooperativa	29
Normatividad Interna de una Cooperativa de Productores	30
bibliografía	31



Introducción

El presente **“CUADERNO DEL COOPERATIVISTA PARTICIPANTE”**, se ha formulado con el propósito de contribuir a mejorar la gobernanza de las cooperativas agrarias del Perú. Se ha construido como un manual a partir de la experiencia de trabajo del equipo técnico de la Cooperativa Sol&Café; el trabajo de promoción del cooperativismo desarrollado por INCOFIN y Fairtrade acces Fund. También se toman en cuenta sugerencias formuladas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Esta construcción se ha dado en el marco del Proyecto **“Alianza para el Café Sostenible y Competitivo”**, ejecutado por la Junta Nacional del Café, y financiado por el Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza SECO, e implementado por Helvetas Perú.

El documento toma en cuenta la normatividad cooperativa vigente, especialmente Ley General de Cooperativas, DL 085, la reciente Ley 31335 y sus reglamentos, normativa que se plasma en los estatutos y reglamentos de cada cooperativa, los cuales orientan los roles y funciones de los órganos de gobierno cooperativo.

Las tareas diarias de los directivos se encuadran en la aplicación correcta de los principios del cooperativismo; en la implementación de estrategias y actividades para alcanzar los objetivos comunes de los socios; y, finalmente, ejercer mecanismos de control de manera institucional. Para tales propósitos se deberán generar mecanismos de entrenamiento permanente de dirigentes.

Los objetivos del presente documento, se encuentran como guía para aquellos directivos de cooperativas, que deseen desarrollar sus capacidades en los roles y funciones que les toca desempeñar. En la primera parte se encuentra ejercicios prácticos para el entrenamiento, y en la segunda parte se encuentra los conceptos.

El documento cuenta con ejercicios prácticos que los participantes deben desarrollar, sobre las posibles y diversas situaciones a las cuales tienen que enfrentarse, y solucionar como directivo de una cooperativa de agricultores. En la segunda parte, se reportan las principales responsabilidades de los directivos, que se agrupan en 5, y a partir de ahí definir las funciones de los directivos de una Cooperativa. La tercera parte, detalla de como son los procedimientos de planificación estratégica en una organización y se facilita herramientas básicas y prácticas para que los directivos construyan planes a mediano y largo plazo.

Finalmente, el **“CUADERNO DEL COOPERATIVISTA PARTICIPANTE”** facilita conceptos y consideraciones básicas que deben tener los directivos para implementar servicios en sus cooperativas; elaborar sus propias normativas y políticas; y conocer los límites y procedimientos de implementación de mejoras en una Cooperativa.

Sesión 1

Estudio de Casos



Caso 01

¿Quién Gerencia?



La Cooperativa “La Cafetalera”, se dedica a la comercialización de café, y el año pasado atravesó un momento muy difícil, sus estados de resultados mostraron un nivel de utilidad muy bajo en comparación a los años anteriores, que fueron muy buenos. Los socios y delegados culpan al Gerente General de la Cooperativa por lo ocurrido.

El Consejo de Administración de la Cooperativa se renovó hace un par de semanas, y a pedido de los nuevos Directivos se ha llamado al Gerente, para determinar y evaluar los precios de campaña que se van a pagar en el presente año, ordenándole que el precio mínimo que debe ser pagado en la presente campaña es de 500 soles por quintal, teniendo en cuenta que la cooperativa tienen los sellos de comercio justo y orgánico. Razón por la que los socios están exigiendo ese nuevo precio. Así mismo, le han comunicado al Gerente que serán ellos quienes determinen y definan quienes trabajaran el próximo año en la Cooperativa y cuanto deben ganar.

- ¿Qué opinan de la actuación de los directivos de la Cooperativa “**La Cafetalera**”? ¿por qué opinan eso?
- ¿Qué pueden y qué no pueden hacer los directivos respecto al precio del café y a las relaciones comerciales de la cooperativa?
- Si creen que habría que hacer algunos cambios en la Cooperativa “**La Cafetalera**” ¿qué cambios propondrían ustedes?
- ¿Qué rol cumplen el Consejo de Administración y la Gerencia de una Cooperativa de productores?



Analizando el CASO 01: ¿Quién Gerencia?

Responda las preguntas de acuerdo al caso que le toca analizar.

*¿Qué opinan de la actuación de los directivos de la Cooperativa "La Cafetalera"?
¿por qué opinan eso?*

*¿Qué pueden y qué no pueden hacer los directivos respecto al precio del café y
a las relaciones comerciales de la cooperativa?*

*Si creen que habría que hacer algunos cambios en la Cooperativa "La Cafetalera"
¿qué cambios propondrían ustedes?*

*¿Qué rol cumplen el Consejo de Administración y la Gerencia de una Cooperativa
de productores?*

Caso 02

Comité de Educación y Conocimientos Técnicos



La Cooperativa "As del Café y del Cacao", es una cooperativa de productores que tiene 230 socios de café y cacao que cuentan con certificación orgánica, Rainforest y de Comercio Justo. Actualmente está pasando por una situación económica muy difícil, por lo que deciden que lo primero que se debe realizar es bajar el presupuesto en el equipo técnico, por lo que esa labor tendrá que ser realizada por los directivos miembros del Comité de Educación. Siendo ésta la única forma de ahorrar recursos económicos.

El Comité de Educación de la Cooperativa "As del Café y del Cacao", ha elaborado un Plan de trabajo para el año 2022, determinando el desarrollo de talleres de capacitación en el manejo técnico del cultivo de café: Fertilización; podas y manejo integrado de plagas. Para poder ejecutarlos ha solicitado un presupuesto de S/. 95,000 soles, debido a que saldría muy caro contratar profesionales para los servicios de capacitación, certificación y asistencia técnica a los socios.

- ¿Ustedes creen que es absolutamente necesario que las Cooperativas recurran al apoyo y asesoría de profesionales?
- ¿Pueden asumir los Comités de Educación de las cooperativas esas funciones técnicas?
- ¿Qué ventajas y qué desventajas existieran si los comités de educación asuman la asesoría y funciones técnicas?
- ¿Qué rol cumplen los comités de educación en la marcha de la cooperativa?



Analizando el CASO 02:

Comité de Educación y Conocimientos Técnicos

Responda las preguntas de acuerdo al caso que le toca analizar.

¿Ustedes creen que es absolutamente necesario que las Cooperativas recurran al apoyo y asesoría de profesionales?

¿Pueden asumir los Comités de Educación de las cooperativas esas funciones técnicas?

¿Qué ventajas y qué desventajas existieran si los comités de educación asuman la asesoría y funciones técnicas?

¿Qué rol cumplen los Comités de Educación en la marcha de la cooperativa?

Caso 03

Recursos Humanos



La Cooperativa "Cafetal", es una cooperativa modelo en la Provincia de Bucaramanga, cuenta con 1,500 socios y ha crecido muy bien en los últimos 10 años. Su personal está muy comprometido y la situación económica de la Cooperativa ha cambiado favorablemente. En este momento, gran parte de los empleados de la Cooperativa está solicitando aumentos de sueldo. Sin embargo, el Consejo de Administración han decidido que es momento de recambiar un poco de trabajadores, especialmente aquellos que están solicitando aumento de sueldo, y contratar nueva gente, con sueldos un tanto menores. A la reunión en la que tomaron tal decisión, no fue invitado el Gerente de la Cooperativa. Simplemente le comunicaron que haga efectiva dicha decisión y le pidieron que el dinero que se ahorrara fuera repartido entre los socios.

- ¿Qué riesgos consideran ustedes que podría pasar con la decisión del Consejo de administración?
- ¿Qué ventajas y desventajas tendría la decisión del Consejo de administración?
- ¿Qué opinión merece la manera de actuar del Consejo?
- ¿Qué recomendaciones le darían ustedes a los directivos de la Cooperativa?
- ¿Qué harían ustedes si fueran el Gerente de la Cooperativa?



Analizando el CASO 03:

Recursos Humanos

Responda las preguntas de acuerdo al caso que le toca analizar.

¿Qué riesgos consideran ustedes que podría pasar con la decisión del Consejo de administración?

¿Qué ventajas y desventajas tendría la decisión del Consejo de administración?

¿Qué opinión merece la manera de actuar del Consejo?

¿Qué recomendaciones le darían ustedes a los directivos de la Cooperativa?

¿Qué harían ustedes si fueran el Gerente de la Cooperativa?

Caso 04

Funciones, Planes y Metas



El consejo de Vigilancia ha pasado por varias áreas de la Cooperativa y en cada una de ellas ha observado que existen deficiencias y ha empezado a comunicar y tratar de manera no apropiada a los empleados que deben realizar bien su trabajo, y con algunos de ellos ha iniciado una discusión y han empezado a comentar frente a los empleados que con ellos no se va a pasar ninguna irregularidad y que a fin de año despedirán a todos los empleados y traerán gente nueva.

- ¿Qué de lo realizado por el consejo de vigilancia creen ustedes que fue adecuado y qué no?
¿Por qué creen eso?
- ¿Qué recomendaciones les darían a los miembros del consejo de vigilancia de esta cooperativa?
- ¿Cuál debería ser el rol y la actuación del Consejo de vigilancia en una cooperativa?



Analizando el CASO 04:

Funciones, Planes y Metas

Responda las preguntas de acuerdo al caso que le toca analizar.

¿Qué de lo realizado por el consejo de vigilancia creen ustedes que fue adecuado y qué no? ¿Por qué creen eso?

¿Qué recomendaciones les darían a los miembros del consejo de vigilancia de esta cooperativa?

¿Cuál debería ser el rol y la actuación del Consejo de vigilancia en una cooperativa?

Caso 05

Cumplimiento de Metas



La Cooperativa "ABC", cuenta con 350 socios y tiene una capacidad de producción de 24,500 quintales de café al año, según información recogida en el proceso de inspección interna. La campaña en la zona empieza en el mes de marzo y termina en el mes de agosto. El gerente ha comprometido mediante contratos de ventas 20,000 quintales de café. Estamos en Julio y el acopio ha llegado recién a 12,000 quintales de café, teniendo solo un mes para acopiar lo requerido. Los precios en la competencia están muy complicados, por lo que los directivos y el Gerente se emocionaron en el mes de marzo al cerrar contratos a 190 dólares. Pero actualmente el precio en la bolsa es de 200 dólares. Se tienen algunos contratos abiertos y se debe cumplir con los clientes comprometidos.

- ¿Qué opinión les merece las decisiones tomadas por el Gerente y los directivos de la cooperativa "ABC"?
- ¿Qué decisiones hubieran tomado ustedes para poder cumplir con los compromisos que tiene la cooperativa?
- ¿Cuáles son los riesgos si no se cumple la meta y cuáles si se fuerza el cumplir la meta?
- ¿Qué decisiones se deberían de tomar si al final de campaña no se cumple las metas planteadas?



Analizando el CASO 05:

Cumplimiento de Metas

Responda las preguntas de acuerdo al caso que le toca analizar.

¿Qué opinión les merece las decisiones tomadas por el Gerente y los directivos de la cooperativa "ABC"?

¿Qué decisiones hubieran tomado ustedes para poder cumplir con los compromisos que tiene la cooperativa?

¿Cuáles son los riesgos si no se cumple la meta y cuáles si se fuerza el cumplir la meta?

¿Qué decisiones se deberían de tomar si al final de campaña no se cumple las metas planteadas?

Sesión 2



Conceptos de Roles y Responsabilidades

RESPONSABILIDADES Y ROLES DE LOS DIRECTIVOS

En el siguiente cuadro responda cuales son las principales actividades que realiza un directivo para realizar sus responsabilidades.



**Obligaciones
Legales**

1. _____



**Direcciones
Estratégicas**

1. _____
2. _____
3. _____



Cuidado del Patrimonio

1.
2.
3.
4.



Supervisión

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.



Autoevaluación y renovación

1.
2.
3.



Caso Práctico

Ahora, después de haber escuchado las responsabilidades y las acciones que realizan los directivos, en el siguiente cuadro, describa al menos tres actividades que realiza en su organización e identifique dentro de que responsabilidad se encuentra.

Responsabilidad	Actividad en mi Cooperativa

CHEQUEO ESTATUTARIO

Para el siguiente ejercicio necesita contar con el estatuto de su organización, y debe listar los inicios de su estatuto de acuerdo a las responsabilidades que tienen como directivo de una organización, esto nos demuestra que el objeto es que los Directivos debemos actuar en el marco de la normatividad.

<p>Principales Responsabilidades</p>	<p>Letras de inciso de nuestro estatuto. (.....)</p>
<p> Obligaciones Legales</p>	
<p> Direcciones Estratégicas</p>	
<p> Cuidado del Patrimonio</p>	
<p> Supervisión</p>	
<p> Autoevaluación y renovación</p>	

REVISIÓN DEL DÍA 1

Menciona 5 responsabilidades de directivos:

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

Menciona 3 casos estudiados que recuerdes:

- _____

- _____

- _____



Menciona 3 actividades que realiza enmarcadas en su estatuto:

- _____

- _____

- _____

Qué acciones realizas como directivo de tu cooperativa:

- _____

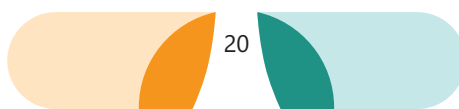
- _____

- _____

ORGANIGRAMA DE MI COOPERATIVA

Según su Organigrama

- Hasta dónde son los límites del Consejo de Administración:
- A quién le rinde cuentas el Consejo de Administración:
- Quién está en el mismo nivel del Consejo de Administración:
- Quiénes son apoyos al consejo de Administración:
-
- Cuáles son los órganos operativos de su organización:
-



PROPONIENDO MEJORAS A MIS ROLES Y RESPONSABILIDADES

Después de haber reforzado su conocimiento sobre sus responsabilidades como directivo de una Cooperativa, realice un análisis de las actividades que realiza actualmente y que realice propuestas para mejorar los procesos de gestión y operatividad en su respectiva Cooperativa.

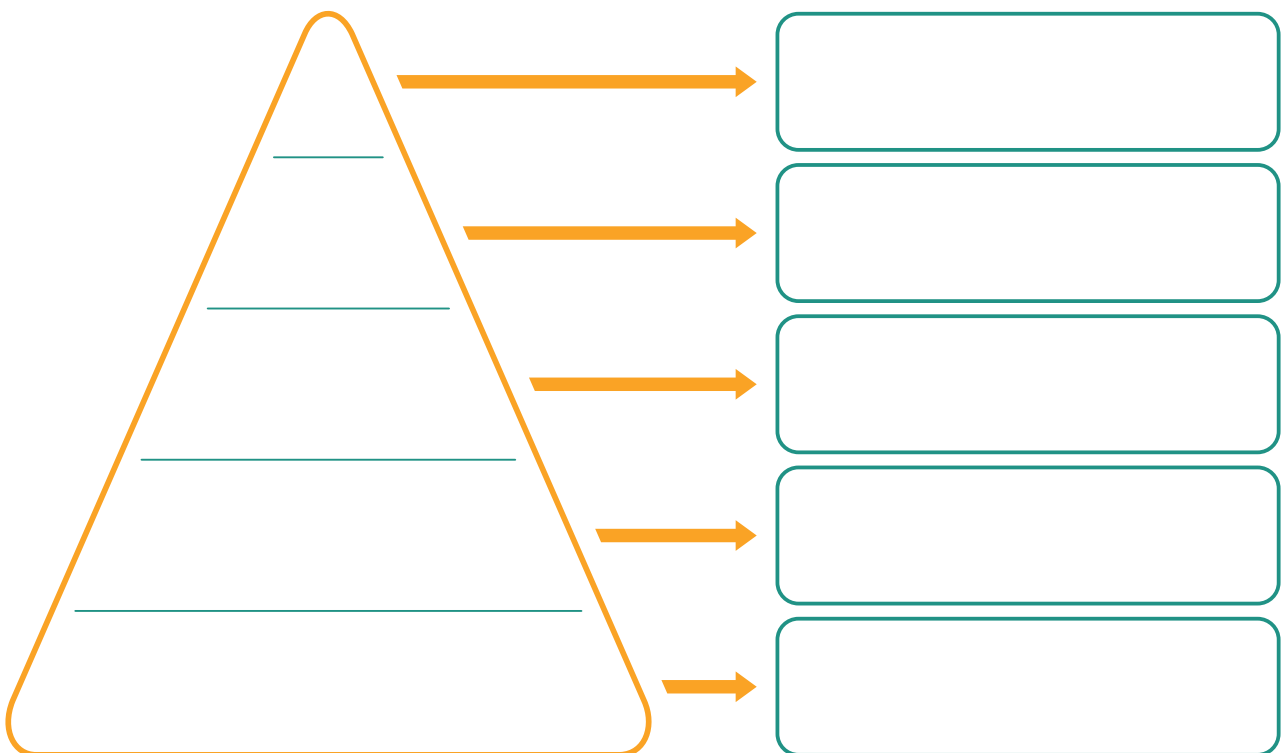
Situación Actual	Propuesta de mejora para mis responsabilidades y funciones

Sesión 3



Introducción a la Planificación Estratégica

RESPONSABILIDADES Y ROLES DE LOS DIRECTIVOS



Los procesos de planificación en una Cooperativa inician con la construcción del Plan Estratégico Institucional, el cual es una herramienta que permite tener los lineamientos fundamentales de la Cooperativa por un periodo de 04 años a más, eso depende de la Cooperativa, así mismo, este se puede revisar en cualquier de los momentos dentro del periodo y analizar sus avances y modificar las metas o actividades.

PLANIFICANDO MIS ACTIVIDADES

En el siguiente cuadro, defina tres acciones que realiza como directivo de su Cooperativa y relaciónelo con los objetivos estratégicos de su organización de esa manera usted podrá analizar cómo sus actividades contribuyen a lograr los objetivos estratégicos de su organización. Deberá saber cuánto es el presupuesto, los responsables y las fechas de ejecución de estas actividades.

Objetivo Estratégico	Acciones del P.O.A	Presupuesto	Responsables	

DEFINICIONES FUNDAMENTALES



COOPERATIVA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.



VALORES COOPERATIVOS

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

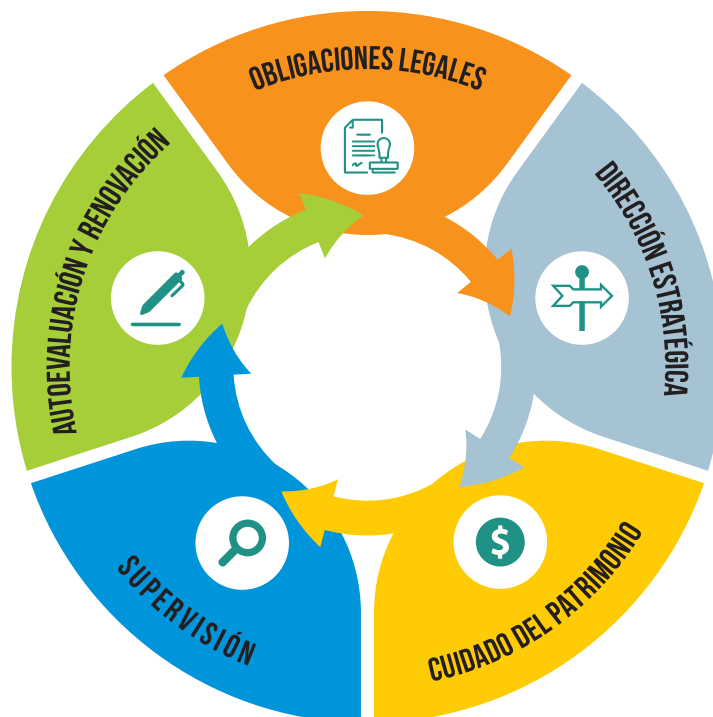


PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Los principios cooperativos son pautas para que las cooperativas pongan sus valores en práctica.

- 1. Membrecía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- 2. Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
- 3. Participación económica:** de los miembros Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.
- 4. Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- 5. Educación, formación e información:** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- 6. Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- 7. Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS



1. Obligaciones Legales:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Dirección Estratégica:

- 2.1 **Asegurar el cumplimiento de la misión.** "Una responsabilidad crucial de la Junta/Consejo de Administración es asegurar que la Cooperativa tenga una declaración formal de su misión que especifique claramente el propósito de la misma. Lleva la misión hacia adelante, para asegurarse que está comprendida y provee a la gerencia con dirección que conduzca hacia el cumplimiento de sus objetivos"
- 2.2 **Fijar las estrategias.** Los directivos con la ayuda de un consultor, Gerentes o responsables de la Organización definen las estrategias de la Cooperativa, que se expresa en un plan estratégico, el cual se pone en conocimiento de la Asamblea de Socios, Gerente y colaboradores, el mismo que servirá para organizar los Planes Operativos Anuales de la Organización.
- 2.3 **Toma de decisiones.** La Junta/Consejo de Administración, 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). Las decisiones más importantes son la establecer normas y reglamentos, delegar responsabilidades, establecer comités de apoyo, representar a su organización en reuniones gremiales.

3. Cuidado del Patrimonio:

Los directivos reciben la confianza y poderes de los socios de la Cooperativa para administrar la misma, bajo el supuesto que se actuará de buena fe y en favor de los mejores intereses de la organización, dejando de lado los intereses individuales de personas o grupos de personas y los propios de carácter personal y privilegiando el interés de la Cooperativa en su conjunto.

El cuidado del patrimonio también es responsabilidad de los socios a través de: aportaciones oportunas, acopio de productos, participación en reuniones técnicas o de información, cancelando los servicios financieros si existieran, y la implementación de servicios a la medida de la capacidad y necesidad de la organización.

- 3.1. Cuidar y proteger la propiedad e intereses de la Cooperativa:** el buen uso de los recursos, análisis de las propuestas de inversión propuestas de parte de la Gerencia y acorde a los objetivos de la organización, implementación de servicios que ayuden a superar deficiencias en la gran mayoría de los socios.
- 3.2. En forma individual y colectiva ejercen sus funciones** siempre en el mejor interés de la Cooperativa y de sus socios: son muy analíticos al momento de implementar estrategias, y son muy profesionales en la implementación de medidas de mejoras.
- 3.3. Actúan con diligencia y profesionalidad** para asegurar la **viabilidad** de largo plazo de la Cooperativa: respetan mucho las propuestas del Gerente, con un análisis económico muy profesional y viable, si bien existen intereses de los socios, pero, se trabaja para cuidar sus inversiones conjuntas, pensando en el largo plazo.
- 3.4. Deben actuar con lealtad, subordinando sus intereses particulares a los de la Cooperativa:** No se aprovechan del cargo, los directivos son los primeros en cumplir las normas de autocontrol que nos hemos puesto.

4. Supervisión

Una principal responsabilidad de la Junta/Consejo de Administración es supervisar y controlar el funcionamiento global de la Cooperativa y la marcha de la acción operacional y financiera de la misma. Para ello debe:

- 4.1. Vigilar el cumplimiento del objeto social** de la Cooperativa, para evitar una desviación de los propósitos centrales de la misma: Evaluar si los planes que se implementan están coordinados con los objetivos, misión y visión.
- 4.2. Deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad** en toda la organización, lo que significa establecer sus propias responsabilidades y las de la alta gerencia, por lo que se hace responsable de vigilar el trabajo de la misma.
- 4.3. Deberá asegurar que la alta gerencia** realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste, conocer el organigrama, procesos y mecanismos de control y seguimiento a las actividades operativas.
- 4.4.** La alta gerencia deberá hacer uso del trabajo realizado por las funciones de **Auditoría Interna y Externa** y de control interno. En este ámbito también juega un papel de relevancia el trabajo de la Junta/Consejo de Vigilancia.
- 4.5.** La Junta/Consejo de Administración evalúa el **desempeño de la Cooperativa en relación a otras organizaciones similares:** Siempre es bueno ver a las organizaciones vecinas y aprender de ellas, así mismo adoptar y adaptar las mejores experiencias.
- 4.6. Evalúa y responde a riesgos externos e internos:** La evaluación de actividades más importantes debe ser constante, como el acopio de productos, cumplimiento con clientes, precios del mercado, certificaciones, disponibilidad de insumos y servicios.
- 4.7. Adopta e implementa medidas correctivas:** Toma decisiones con la mayor información posible para implementar medidas de mejora.

5. Autoevaluación y renovación

- 5.1. Evaluar regularmente su propio desempeño: se evalúa en función a un plan de trabajo.
- 5.2. Debe tomar medidas de ajuste cuando corresponda, desarrollando su capacidad para prevenir y superar crisis.
- 5.3. Debe someter a consideración de la Asamblea los resultados de su autoevaluación y los planes de Ajuste.

NORMATIVIDAD LEGAL EN UNA COOPERATIVA DE PRODUCTORES

Ley de Cooperativas DS N° 085 – Ley general de Cooperativas: La presente Ley General de Cooperativas, declara de necesidad nacional y utilidad pública la promoción y la protección del cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

Toda organización cooperativa adquirirá la calidad de persona jurídica desde su inscripción en los Registros Públicos, sin necesidad de resolución administración previa de reconocimiento oficial, y quedará obligada, en todo caso, al estricto cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley.

Construye y basa los principios cooperativos y establece las normativas básicas que debe tener los estatutos de una Cooperativa.

Ley N° 29683: Ley que precisa los alcances de los artículos 6 y 33 del decreto legislativo N° 085 de la Ley de Cooperativas, esta ley precisa sobre los actos cooperativos.

Determina que las cooperativas, por su naturaleza, efectúan actos cooperativos, los cuales se realizan internamente entre las cooperativas y sus socios en cumplimiento de su objeto social.

Ley N° 31335: Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias. La presente ley tiene por objeto desarrollar el marco normativo que permita el fortalecimiento organizacional, fomento y promoción de las cooperativas agrarias de usuarios y de sus organismos de integración, dotándolas a su vez de un régimen tributario que responda a su naturaleza y al tipo de actos que desarrollan con sus socios.

Estatuto de Cooperativas

Es el documento rector de funcionamiento de una Cooperativa de productores, elaborado en el marco de la ley de Cooperativas, donde explica procedimientos, atribuciones de los socios, delegados, consejo de administración, consejo de vigilancia, comité de educación y Gerencia General.

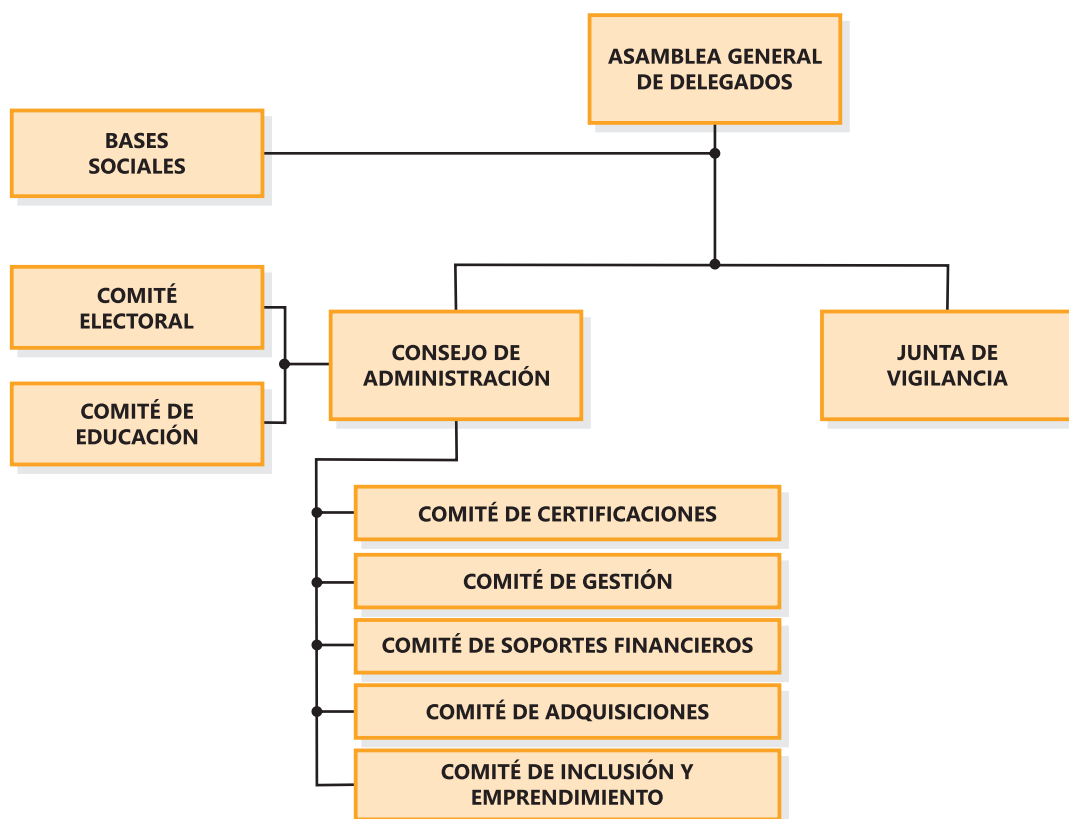
El estatuto es también lo ideal de cómo debe ser el funcionamiento de los procesos de gestión de una Cooperativa, esto significa que las Cooperativas gradualmente pueden implementar todo lo establecido en el estatuto.

El estatuto rige los lineamientos generales, donde son la base fundamental para ir desarrollando los propios reglamentos o procedimientos específicos de los diferentes consejos, comités y áreas de la Cooperativa.

ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA DE PRODUCTORES

El organigrama de una Cooperativa, indica las limitaciones de cada órgano de dirección, a quien rendirle cuentas y a quien pedirle informes, este nivel de jerarquía permite un orden para poder informar y llegar a todos los socios de una Cooperativa.

Gráfico N° 01: Organigrama de Dirección de una Cooperativa



Consejo de Administración

Es el órgano encargado de la dirección y administración de la Cooperativa, es responsable de ejecutar las decisiones de la asamblea general de delegados o la asamblea general de socios, dentro de sus facultades que le asigna la ley y el estatuto de la organización.

Consejo de Vigilancia

Es el órgano de control interno de la cooperativa, que se encarga de la fiscalización de las actividades, de gobierno, administración y ejecución, sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividad de los órganos fiscalizados, de acuerdo a las facultades que la ley de cooperativas le determine y los estatutos de la organización.

Comité de Educación

Es el órgano de apoyo de una cooperativa de planificar, ejecutar y evaluar los programas de educación cooperativa, de lo cual da cuenta al consejo de administración y gerencia, para que realicen los pagos de acuerdo a lo planificado y ejecutado.

Comité electoral

Es el órgano de apoyo en temas electorales de la cooperativa, que tiene autonomía en planificar, organizar, ejecutar, controlar y resolver los procesos electorales anuales para la elección de directivos, y elección de delegado si amerita en la organización.

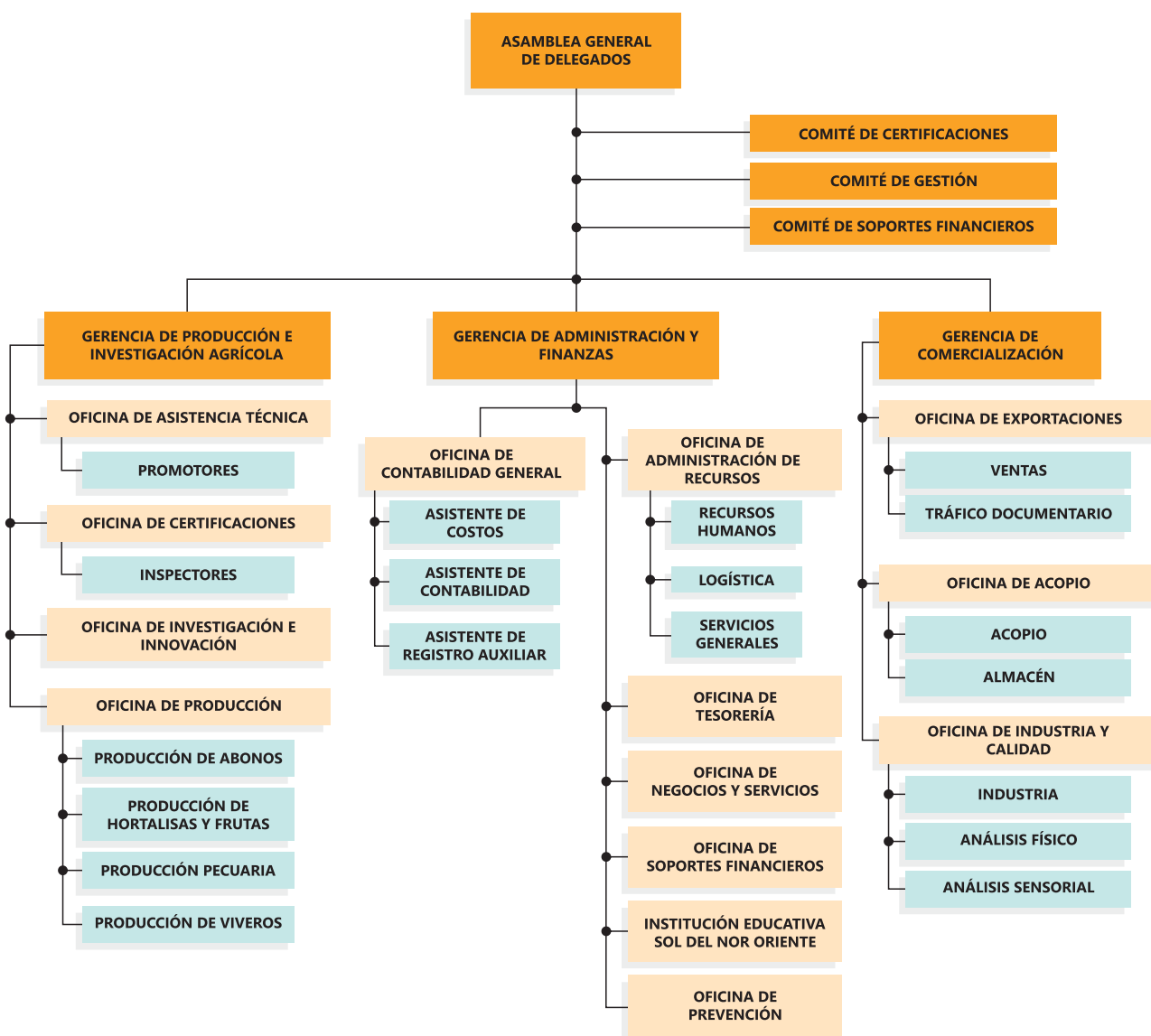
Comités de apoyo.

Son los comités que se encargan de funciones específicas de acuerdo a la necesidad de la organización para la implementación de servicios a sus socios, o la toma de decisiones en procesos administrativos.

Se implementan estos comités, a los cuales se les puede desarrollar una normatividad y manual de cómo proceder a realizar sus acciones, los integrantes de estos comités, pueden ser socios, directivos, colaboradores y son designados por el consejo de administración.

Los comités de apoyo, no tienen funciones de operatividad, si no de toma de decisiones, determinación y evaluación de los procesos o actividades que puedan implementar las organizaciones en beneficio de sus socios.

Gráfico N° 02: Organigrama Operativa de una Cooperativa



NORMATIVIDAD INTERNA DE UNA COOPERATIVA DE PRODUCTORES

Las cooperativas legalmente se rigen por la ley de cooperativas y a partir de ahí, elaboran sus estatutos, además de acuerdo a las leyes que han existido en la historia del Perú, se modificación de algunos artículos de sus estatutos, de acuerdo a su necesidad y al cumplimiento de las normativas legales aprobados y exigidas por el estado.

Las normas internas son construidas por los mismos socios, como mecanismos de autocontrol, y deben ser cumplidas por todos los socios de manera igualitaria, sin excepciones de los cargos que desempeñen.

Las normas internas deben ser rígidas que permitan un crecimiento sostenible y consecuente en las organizaciones, pero, también flexibles sin poner en riesgo la integridad de la misma organización.

Normatividad de los consejos y comités

Los consejos y comités deben tener sus propias normativas que especifique los procedimientos de cómo realizar sus actividades en el marco de lo establecido en la ley y estatutos, además considerar que cada consejo y comité debe tener su propio reglamento.

Normatividad de membresía de socios

Las organizaciones deben tener muy claro los procedimientos de ingreso y salida de los socios, ya que eso está establecido en uno de los principios cooperativos, "Libre ingreso, libre salida", sin embargo, estos procedimientos en algunas organizaciones pueden tomar un tiempo, ya que es muy importante analizar qué productores ingresan como socios. Al momento de salir como socios debe existir un procedimiento administrativo, ya que los socios cuentan con aportaciones económicas y eso significa que el socio tiene que se le tiene que abonar sus aportaciones.

Normativa de producción orgánica o sostenible

Las organizaciones cuentan con programas de producción orgánica o producción sostenible, lo cual conlleva a que deben contar con un reglamento de producción orgánica, establecer los procedimientos, las sanciones y las actividades que deben cumplir los productores, esta norma determina que los productores pueden obtener un diferencial porque su producto es orgánico.

Las organizaciones deben establecer en sus estrategias que la producción debe ser un sistema de manejo de su producto, el cual debe ser integral en toda la unidad productiva, buscando tener productores orgánicos y no productores de café orgánico.

Normatividad de servicios (soportes financieros)

Las organizaciones de productores, en el marco de sus capacidades pueden implementar servicios de soportes financieros, para que los socios puedan invertir en sus unidades productivas y mejorar sus niveles de productividad y calidad; se debe establecer un reglamento de los procedimientos de acceso a este servicio, los productos que tienen, las tasas de interés, los plazos, los montos máximos y establecer un comité de soportes financieros que ayude en la toma de decisiones y monitoree los resultados de estos servicios.

Normatividad de acopio de productos

Las organizaciones tienen como actividad principal el acopio y comercialización del producto de sus asociados y es la actividad comercial que permite la gestión financiera, sin embargo, es muy importante contar con políticas de acopio y comercialización, que establezca, los procedimientos de acopio, los diferenciales de precios por calidad, certificación, rendimiento exportable, los procesos de control de calidad y de

transformación de los productos, una de las características es que se deben socializar con el 100% de los socios y deben entender que se debe respetar esta política, con el objeto de cuidar el patrimonio de la Cooperativas.

Normatividad de servicios sociales.

Las organizaciones pueden implementar servicios sociales que contribuyan al desarrollo integral de las familias socias, como pueden ser salud, educación, donde el estado tiene limitaciones para poder llegar a más personas, siempre y cuando el estado sea un aliado estratégico muy importante.

Estos servicios si bien no generan ingresos inicialmente, pero, gradualmente se puede ir cobrando a los socios, si no existe una normativa que lo regule, puede volverse un servicio muy caro y a la larga genera ineficiencia en la organización, los servicios en educación deben estar orientados a fortalecer conocimientos que un futuro ayude a la gestión y administración de la organización, los servicios de salud deben ser orientados a la prevención de enfermedades, y buscar que los socios estén muy sanos para poder laborar en su unidad productiva.

Normatividad laboral dentro de la organización.

Las organizaciones al igual que cualquier empresa tienen colaboradores que ayudan en la implementación de estrategias, ejecución de actividades en el marco de los servicios que se presta a los socios, estos deben contar con reglamento interno de trabajo, manual de organización y funciones que los colaboradores deben conocer para que desarrollen sus actividades de la mejor manera.

“Las organizaciones de productores que implementen mecanismos de control y además tengan un sistema laboral que entienda que los procedimientos y reglamentos deben ser parte de nuestras actividades laborales, reducirán costos de control y serán más eficientes, no olvidar que se debe practicar un sistema de autoevaluación, para verificar el nivel de avance de acuerdo a las metas planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

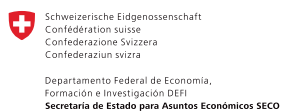
Ricardo Villavicencio (2018): *Gobierno Corporativo - Guía para el trabajo de los consejos de administración, vigilancia y la administración*, Incofin, Fairtrade acces fund.

Sonja Novkovic y Karen Miner (2015): *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*, Copyright © International Co-operative Alliance.

Esta publicación ha sido elaborada por:



Gracias al apoyo de:



Con la colaboración de:



"Mejorando los niveles de asociatividad y gobernanza cooperativa"