



**ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA  
GOBERNABILIDAD Y CONTROL SOCIETARIO EN LA  
COOPERATIVA SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS.  
ANDAHUAYLAS – PERU. 2017**

**T E S I S**

**Para optar el Grado de:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y  
FINANZAS INTERNACIONALES**

**Alumno: Wavel Antonio Pinedo Ugarte**

**Asesora: Mg. Carmen R. Valdivia Arenas**

**LIMA, 2017**

## **DEDICATORIA**

A Gaby mi esposa, por su apoyo, paciencia y constancia, a mis hijos Gabriela Lucero y Wavel Antonio José, por ser la razón de mi vida y motivo constante para seguir adelante.

A mis padres Wavel y Nidia por darme la vida, por hacer con su ejemplo un camino de perseverancia, de agradecimiento y superación personal, por ser el pilar fundamental de mi educación profesional y personal, por su amor incondicional, por creer siempre en mí, por estar siempre en cada evento importante de mi vida, todo lo que soy, se lo debo a ustedes.

A mis hermanos Nidia, Omar y Zendy por estar siempre a mi lado apoyando y queriéndome a pesar de mis errores.

A mi tío Wilbert Dueñas Pinedo por todo su apoyo y enseñanza, por estar siempre que fue necesario, por quererme como a un hijo.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por guiar cada uno de mis pasos, por ponerme a prueba cada día, por protegerme y darme la fortaleza necesaria en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres y mi familia por su apoyo, aliento y paciencia. Por compartir conmigo cada paso, por levantarme en cada tropiezo y disfrutar de cada logro.

A la UCSS por la formación académica y profesional, en especial a los tutores Lic. Clarisa Jasmin Chuquipoma León y Lic. Román Junior Balvin Azaña por su atención, servicio y preocupación constante.

A todos los docentes que han participado en esta maestría, gracias por sus enseñanzas por su dedicación y sobre todo compartir su experiencia que fue vital para esta tesis.

A la Mg. Carmen Rosa Valdivia Arenas, tutora de esta investigación, gracias por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación constante, las cuales hicieron posible terminar con éxito la tesis.

Gracias a mis compañeros de aula quienes aportaron con sus conocimientos, experiencia, críticas y aliento permanente en todo este tiempo junto a ustedes.

Por último y no menos importante gracias a la FENACREP y sus representantes por haber impulsado y hecho posible esta maestría.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Presentación del problema.....	16
1.2 Justificación del problema.....	17
1.3 Preguntas.....	18
1.4 Objetivos.....	18
CAPÍTULO II: Información sobre la Empresa.....	19
2.1 Reseña histórica.....	19
2.2 Estructura organizacional.....	20
2.3 Valores.....	20
2.4 Organigrama.....	21
2.5 Giro del negocio y actividad económica.....	21
CAPÍTULO III: Marco Referencial.....	22
3.1 Antecedentes bibliográficos.....	22
3.2 Análisis del sector.....	26
3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana.....	26
3.2.2 Análisis del sector financiero peruano.....	27
3.2.3 Análisis del subsector: microcrédito-coop.....	29
3.2.4 Características sociales, económicas y demográficas de la zona.....	30
CAPÍTULO IV: Diagnóstico de la Realidad Societaria.....	39
4.1 Metodología del trabajo de investigación.....	39
4.2 Caracterización de los socios de la Cooperativa San Pedro.....	40
4.2.1 Estructura organizativa de los socios cooperativistas.....	41
4.2.2 Normas y reglamentos de las cooperativas.....	42
4.2.2.1 Derechos de los socios.....	47
4.2.2.2 Deberes de los socios.....	48
4.2.3 Proceso de elecciones de la cooperativa.....	49
4.3 Principales causas del problema.....	50
4.3.1 Servicios frecuentes de la cooperativa.....	52
4.3.2 Tiempo como socio.....	53
4.3.3 Meses de aporte de los socios.....	54
4.3.4 Participación en el proceso de elecciones.....	55
4.3.5 Conocimiento de derechos y obligaciones.....	56
4.3.6 Información por parte de delegados y directivos.....	57

4.3.7	Grado de satisfacción con la Junta Directiva actual de la cooperativa .....	58
4.4	Análisis FODA y Árbol de problemas .....	60
4.4.1	Árbol de problemas.....	68
4.5	Objetivos del plan de mejoras .....	71
CAPÍTULO V: Estrategia a Aplicarse .....		73
5.1	Acciones de mejora a aplicar.....	73
5.1.1.-	Acciones en La Institución.....	73
5.1.2.-	Acciones por parte del ente supervisor. ....	75
5.1.3.-	Acciones para una propuesta de Cambio Normativo. ....	76
5.2	Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora.....	76
5.3	Prioridades en las líneas de actuación .....	78
5.4	Plan de las acciones a desarrollar .....	82
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones .....		88
6.1	Conclusiones.....	88
6.2	Recomendaciones .....	89
Bibliografía.....		90
Anexos.....		91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Indicadores Económicos Perú.....	27
Tabla 2.- Evolución sector cooperativo Perú. ....	30
Tabla 3.- Nivel educativo Apurímac 2007.....	32
Tabla 4.- Afiliados a seguro de salud por Edad 2007 .....	33
Tabla 5.- Pobreza y pobreza extrema Apurímac por provincias 2007(%) .....	34
Tabla 6.- Índice de desarrollo humano Apurímac 2007.....	35
Tabla 7.- Valor agregado bruto Apurímac, según actividad económica 2012(%) .....	36
Tabla 8.- Distribución de Socios por agencia COOPAC San Pedro de Andahuaylas.....	39
Tabla 9.- Distribución de socios por edad.....	51
Tabla 10.- Distribución de socios por oficina. ....	51
Tabla 11.- Distribución de socios por tipo de servicio.....	52
Tabla 12.- Distribución de socios por antigüedad.....	53
Tabla 13.- Distribución de socios por meses de aporte.....	54
Tabla 14.- Distribución por causa de ausencia en proceso electoral.....	56
Tabla 15.- Porcentaje de satisfacción con directiva actual.....	59
Tabla 16.- Fortalezas de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas .....	60
Tabla 17.- Debilidades de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas.....	62
Tabla 18.- Oportunidades de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas.....	65
Tabla 19.- Amenazas de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas.....	66
Tabla 20.- Presupuesto de la actividad en el periodo de un año. ....	77
Tabla 21.- GANTT de Actividades.....	80
Tabla 22.- Descripción de Actividades específicas dentro del diagrama de GANTT.....	82
Tabla 23.- Estrategias y Tácticas del Plan de Mejora 2018 .....	83
Tabla 24.- Planificación para dos años (2018-2019).....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1.- Comparativo PBI Vs Inflación. ....	28
Grafico 2 Evolución Micro finanzas Perú. ....	29
Grafico 3.- Porcentaje de participación en proceso electoral.....	55
Grafico 4.- Conocimiento de derechos y obligaciones de parte de los socios.....	57
Grafico 5.- Conocimiento sobre derecho a información. ....	58

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Organigrama COOPAC San Pedro de Andahuaylas. ....	21
Ilustración 2.- Mapa de Ubicación Apurímac. ....	30
Ilustración 3.- Mapa político de Apurímac. ....	31
Ilustración 4.- Árbol de problemas.....	68

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Entrevista Ex Directivo Oscar Burgos Becerra .....	92
Anexo 2: Entrevista Ex Directivo Héctor Gil Portillo .....	95
Anexo 3: Entrevista al Gerente de Supervisión de FENACREP Víctor Tejeda .....	99
Anexo 4: Encuesta.....	102

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue la de dotar herramientas a los socios cooperativistas de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas que les permita una mejor gobernabilidad a través de un mejor control interno a cargo del consejo de vigilancia y de esta manera influir en la administración de las Cooperativas y también para mejorar la idoneidad técnica de los funcionarios y directivos; para ello primero se hace un análisis del entorno económico - social de la zona de influencia, así como también un análisis de la normativa vigente relacionada al cooperativismo. Para un mejor conocimiento de las necesidades de información de los socios se obtuvo una muestra aleatoria simple de 350 socios en las diferentes agencias de las Cooperativas de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas de la región de Apurímac, a los cuales se les aplicó una encuesta para medir el conocimiento que tienen sobre la situación actual y su satisfacción con la información y transparencia que muestran los órganos de gobierno; así mismo se realizó entrevistas a ex directivos y representantes de la FENACREP ente supervisor cooperativo, posteriormente se confeccionó un cuestionario como instrumento para medir la percepción de los ex representantes de los órganos de gobierno.

Se plantea alternativas en tres niveles, primero una modificación estatutaria que permita una mayor independencia al consejo de vigilancia, esto para que el área de auditoría interna dependa no solo funcionalmente sino también administrativamente de este consejo, también la selección y contratación de las sociedades auditoras externas debe depender directamente del Consejo de Vigilancia para una mayor transparencia y objetividad, en la misma reforma se propone que se establezca como obligatorio que para poder postular a directivo o funcionario de la cooperativa se necesita estar certificado en un programa de especialización cooperativa que se propone sea dictado por el área de apoyo técnico del ente supervisor para garantizar su idoneidad y por último se hace una recomendación para contratar a una empresa especializada con el fin de elaborar una propuesta de modificación legislativa que obligue al ente supervisor a crear este programa de especialización.

Estas acciones garantizarían un mejor auto control cooperativo y también una mejora en la idoneidad técnica de los funcionarios y directivos.

Palabras clave: Gobernabilidad; Idoneidad; Cooperativismo; Órganos; Gobierno; Modificación; Estatutaria; Funcionalmente; Administrativamente; Directivo; Certificado; Programa; Especialización; Cooperativa; Supervisor; Legislativa; Control.

## ABSTRACT

The aim of the research was to provide tools to the cooperative members of COOPAC San Pedro de Andahuaylas to allow better governance, through a better internal control by the supervisory board; and as a result, to influence in the administration of the Cooperatives and also to improve the technical suitability of the staff and managers. For this purpose, first, an analysis of the economic and social environment of the influence area is made, as well as an analysis of the current regulations related to cooperativism. For better knowledge of the information needs of the partners, a simple random sample of 350 members was obtained in the different agencies of the San Pedro de Andahuaylas Credit Union of the Apurimac region, to whom a survey was applied to measure the knowledge they have about the current situation and their satisfaction with the information and transparency shown by the governing bodies; interviews were also conducted with former managers and representatives of FENACREP, a cooperative supervisor, later a questionnaire was prepared as a tool of measuring the former representatives of government bodies perceptions.

Alternatives in three levels are proposed, first a statutory amendment that allows a greater independence to the supervisory board in order to get the area of internal audit depending not only functionally but also administratively of this council, second, the selection and recruitment. of the external audit societies should depend on the Supervisory Board directly for a bigger transparency and fairness, in the same reform it is proposed as mandatory to be certified in a cooperative specialization program (proposed dictated by the technical support area of the supervisory body to ensure its suitability) in order to be able to apply as a manager or staff of the cooperative, it is necessary that is.

Finally, a recommendation to hire a specialized company is made, in order to prepare a proposal for legislative modification that obliges the supervisory body to create this specialization program.

These actions would help to ensure a better cooperative self-control and also, an improvement in the technical suitability of the staff and managers.

Keywords: Governance; Suitability; Cooperativism; Organs; Government; Modification;  
Statutory; Functionally; Administratively; Executive; Certificate; Program; Specialization;  
Cooperative; Supervisor; Legislative; Control.

## INTRODUCCIÓN

“Estrategias para la mejora de la gobernabilidad y control societario en la cooperativa San Pedro de Andahuaylas. Andahuaylas – Perú. 2017”; el título nace como una necesidad de la institución basada en la experiencia personal no solo como Gerente General sino también como gerente de administración y finanzas, administrador de agencia y principalmente como socio, viviendo el día a día de la fortaleza y la problemática de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas, sin comprender al principio de como una entidad con más de 50 años y más de 63 socios podía estar inmersa en una situación que la pone al borde de la liquidación; Esta experiencia en distintos ámbitos de la institución hace que comprenda que la situación de falta de gobernabilidad y sobre todo control se genera principalmente por un tema educativo y consecuencia de esto el aprovechamiento de algunos directivos para beneficiarse sin ningún control, Esto hace que desarrolle una investigación más profunda y encuentre que los males y vicios de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas son los mismos de otras cooperativas, sobre todo en el interior del Perú, en agradecimiento a las oportunidades que tuve en esta institución quiero generar propuestas que apoyen su sostenimiento en el tiempo.

El tema de gobernabilidad cooperativa en el Perú cobra especial importancia en los últimos años por dos motivos fundamentales, el primero, por el incremento indiscriminado de pseudo cooperativas sobre todo en el interior del país que ante la facilidad administrativa para su funcionamiento y nulo control por parte del estado y los entes supervisores que están perjudicando a miles de socios que por ignorancia y exceso de confianza están viendo desaparecer sus ahorros. El otro motivo es la urgente necesidad de un marco regulatorio moderno y acorde con las necesidades del movimiento cooperativo que permita una mayor y mejor autorregulación.

En ese contexto fue necesario primero realizar un diagnóstico en una de las cooperativas más representativas del Perú como es San Pedro de Andahuaylas con más de 63 mil socios y más de 56 años de vida institucional y luego plantear algunas alternativas de solución que permitan asegurar una gobernabilidad basada en buenas prácticas de gestión corporativa tanto directivas como administrativas.

Las características de esta cooperativa son similares y repetitivas en muchas otras instituciones, sus características y estructuras de gobierno son bastante cuestionadas pero

casi nunca sancionadas ni corregidas aprovechando el escaso nivel técnico profesional y en muchos casos desidia de los socios, más interesados en obtener el máximo provecho personal que en el satisfacer necesidades comunes que eleven la calidad de vida de su comunidad.

En ese contexto el objetivo principal de este trabajo es el de proponer el uso de herramientas y una estrategia que permita a los socios de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas desarrollar un mejor control y autorregulación sobre sus órganos de gobierno. En concreto se plantea un cambio estatutario que contenga los lineamientos necesarios para garantizar idoneidad técnica de sus funcionarios y directivos, así como una mayor autonomía al consejo de vigilancia para hacer la labor de contrapeso y real vigilancia al consejo de administración y la gerencia.

Para poder realizar un diagnóstico más acertado se realizó una encuesta en las diferentes agencias que tiene la cooperativa en Apurímac por ser la región de mayor representatividad y contener el mayor número y variedad de socios, así como entrevistas a ex directivos, ex auditores y representantes del ente supervisor FENACREP. El diagnóstico se hará a nivel de reglamentación y también percepción de los cooperativistas y funcionarios.

Con respecto a la estructura de la tesis, en el primer capítulo se considera el planteamiento del problema, la justificación del mismo, así como el objetivo general y específico de la tesis. En el segundo capítulo se considera información sobre la empresa, datos históricos sobre su creación y crecimiento así como su estructura organizacional, actividad económica y valores institucionales. En el capítulo tercero se establece un marco referencial con antecedentes bibliográficos de estudios similares nacionales e internacionales, así como un exhaustivo análisis del sector cooperativo y micro financiero peruano, así como de un análisis de las características sociales, económicas y demográficas de la región Apurímac para entender el problema en un mejor contexto. En el capítulo cuarto se hace un diagnóstico de la realidad societaria, donde se plantea y desarrolla la metodología de investigación, característica de los socios, estructura organizativa, normativa cooperativa y societaria, principales causas del problema cooperativo, así como un análisis de la problemática específica de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas, estableciendo para finalizar el capítulo el planteamiento de un plan de mejoras. El quinto capítulo considera el diseño del plan de mejora, con acciones que debería implementar la

institución, un análisis de viabilidad, prioridades en las líneas de acción y un plan de acciones a desarrollar. Para finalizar en el Capítulo sexto se exponen las conclusiones y recomendaciones para conseguir el objetivo de esta tesis.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de reglamentación de la actual ley general de cooperativas, así como los vacíos legales existentes en esta materia repercute no solo en una supervisión ineficiente sino también en el incremento de instituciones que aprovechan el ordenamiento jurídico para simular cooperativas y de esta forma aprovechar la ignorancia de lo que realmente significa el movimiento cooperativo, por otro lado esta misma falta de control y reglas claras hace que muchos directivos y funcionarios aprovechen en beneficio propio estas falencias.

### **1.1 Presentación del problema**

Según información de la FENACREP, al 31.12.2015, en el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Peruano existen ciento sesenta y cinco (165) cooperativas de ahorro y crédito no autorizado a captar recursos del público que mantienen presencia a nivel nacional. El Departamento de Lima concentra la mayor parte de ellas, seguido de Arequipa, Cajamarca, Ayacucho y La Libertad. En cuanto al número de socios, dichas cooperativas de ahorro y crédito reportan 1 602,802 socios. El sistema cooperativo reporta activos totales por S/. 10,094 millones, un patrimonio de S/1,962 millones, una reserva de S/.466 millones y un disponible de S/.1698 millones.

El Sistema Cooperativo al 31.12.2015 reporta créditos por S/. 7,736 millones, Al respecto, el ratio de cartera atrasada o morosidad del Sistema Cooperativo asciende a 5.53%; con una cobertura con provisiones de dicha cartera, cuyo indicador es de 137.28% al cierre del año 2015 a la misma fecha informa depósitos por S/. 7,102 millones, estos depósitos representan la principal fuente de financiamiento de las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público.

La COOPAC San Pedro de Andahuaylas se creó el 19 de Noviembre de 1960 en la ciudad de Andahuaylas en el departamento de Apurímac, en los 56 años de vida institucional ha crecido en diferentes ciudades en el Sur del Perú, ciudades Como Abancay, Cuzco, Ayacucho y Lima hasta llegar a tener más de 60 mil socios, en todo este tiempo nunca los Directivos, Delegados y mucho menos los socios se han preocupado en normar de manera eficiente sobre los diferentes procesos de información y control que debe existir en una institución para efectos de

transparencia y participación democrática. Esta casi nula participación de la mayoría de socios tiene como consecuencia que los Directivos no sean fiscalizados de forma correcta ni mucho menos efectiva, ocurriendo actos de corrupción, deshonestidad y aprovechamiento que a través del tiempo se produce en cada nueva directiva ingresante, de esta forma afecta la situación patrimonial de la cooperativa. La falta de participación de los socios se debe principalmente a su desconocimiento de lo que significa ser un cooperativista, de sus derechos y obligaciones como socio, a esta se suma la falta de reglamentación societaria específica que no facilita la participación mucho menos el control de estos. Tampoco se ha regulado la forma en que se transmite la información a los socios. También es cierto que muchos de las personas se han convertido en socios solo para tener acceso a un crédito pero no tienen formación de cooperativistas. La cooperativa no cuenta con un proceso de formación de los socios.

Se han identificado como consecuencias de lo antes dicho; problemas de gobernabilidad, de control societario, injerencia de directivos en temas operativos, no existencia de objetivos a mediano y largo plazo, entre otros.

¿A qué se debe esto? Ya lo hemos dicho antes; capacitación deficiente o nula a los socios y directivos lo que genera la poca participación de los mismos, supervisión deficiente por parte de FENACREP que trae como consecuencia fallos en la gestión, falta de reglamentación de la Ley sobre cooperativas en forma específica y la no existencia de un plan estratégico coherente para darle continuidad a las políticas generales adoptadas por el consejo de administración.

## **1.2 Justificación del problema**

Este plan de Mejora ayudará a resolver el Problema no solo de la falta de educación e información hacia los socios sino también de establecer cuáles deben ser las herramientas que se deben usar para lograr un mejor gobierno corporativo basada en la gestión del riesgo, acorde con las exigencias de los estándares internacionales y desarrollar estrategias que permitan conseguir una mejor fiscalización de los órganos de Gobierno por parte de los delegados y estos a su vez de los socios, cumpliendo la normativa no solo de los entes de supervisión y regulación nacional sino también las recomendaciones de la normativa internacional.

### 1.3 Preguntas

#### **Pregunta general**

¿Cuáles son las estrategias que deben establecerse para mejorar la gobernabilidad y control societario de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

#### **Preguntas específicas:**

- ¿Cuáles son las características principales de los socios y dirigentes de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?
- ¿Qué necesidades de información y capacitación tienen los socios de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas y cuáles son las limitaciones que tienen en estos aspectos?
- ¿Qué estrategias específicas se deben proponer para mejorar la participación de los socios, dirigentes y fiscalizadores a fin de mejorar la gobernabilidad y control societaria de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

### 1.4 Objetivos

#### **Objetivo general:**

Determinar las estrategias que debe establecerse para mejorar la gobernabilidad y control societario de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer las características principales de los socios y dirigentes de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas.
- Determinar las necesidades de información y control que tienen los socios de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas y las limitaciones que tienen en estos aspectos.
- Proponer estrategias específicas para mejorar la participación de los socios, dirigentes y fiscalizadores a fin de mejorar la gobernabilidad y control societario de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas.

## **CAPÍTULO II: Información sobre la Empresa**

La Cooperativa San Pedro de Andahuaylas es una institución con más de 56 años de antigüedad y más de 63 mil socios, una de las 20 cooperativas más grandes del Perú, a pesar de haber sobrevivido a la crisis de los 90 y la desaparición de muchas cooperativas, los últimos 10 años ha tenido una crisis de gobernabilidad donde los directivos que se sucedieron tomaron a esta cooperativa como un botín, manejándola de manera informal y perjudicando su patrimonio en más de 20 millones de soles lo cual la colocó en una situación muy delicada.

### **2.1 Reseña histórica**

A comienzos del año 1960, cuando la ciudad de Andahuaylas era relativamente pequeña, donde todos los vecinos se conocían y la actividad económica era promovida principalmente por los pequeños y medianos hacendados de aquella época, junto con los comerciantes, en base a los productos derivados de la agricultura y ganadería, como: la leche, el queso, la mantequilla, el aguardiente -de caña de azúcar- y bienes de pan llevar como la papa, el trigo, el maíz, la cebada, los frejoles, frutas y hortalizas, entre otros; surge la feliz primera idea de fundar la actual Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, por iniciativa de la distinguida dama JULIA LANA O DIAZ, esposa del conocido profesor andahuaylino NATANIEL HERMOZA GUZMAN, con el propósito de ofrecer créditos a sus socios afiliados, para ayudarles a cristalizar sus sueños personales o familiares. De la misma manera para impulsar el fortalecimiento socio económico de la provincia de Andahuaylas, puesto que su actividad económica era muy incipiente. Donde existían muy pocos vehículos para el servicio urbano de pasajeros, entre San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera.

El 20 DE NOVIEMBRE de 1960, en el local del Consejo Provincial de Andahuaylas se funda LA COOPERATIVA SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS promovida por la Señora Julia Lanao Díaz y el reverendo padre Joseph Martin Cummins.

En el primer acta de asamblea se autorizó al tesorero del comité organizador, R.P. Joseph Martín Cummins, para realizar la inscripción provisional de cuotas partes

hechas por los asociados fundadores, cuyo monto ascendió a la cantidad de: cuarenta mil cuatrocientos noventa (S/.40,490.00) soles oro.

De conformidad con los estatutos aprobados, los asociados fundadores se comprometieron en pagar el valor de los certificados de aportaciones que les corresponde suscribir e integrar. Asimismo se aprobó por unanimidad, afiliarse a la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito y suscribir el contrato de seguro, con una Cuna Mutual, a partir del primero de diciembre de 1960.

## **2.2 Estructura organizacional**

- Misión:

” Somos una cooperativa de ahorro y crédito de espíritu solidario, que brinda servicios financieros y no financieros de calidad, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de cada uno de sus socios y la comunidad”.

- Visión:

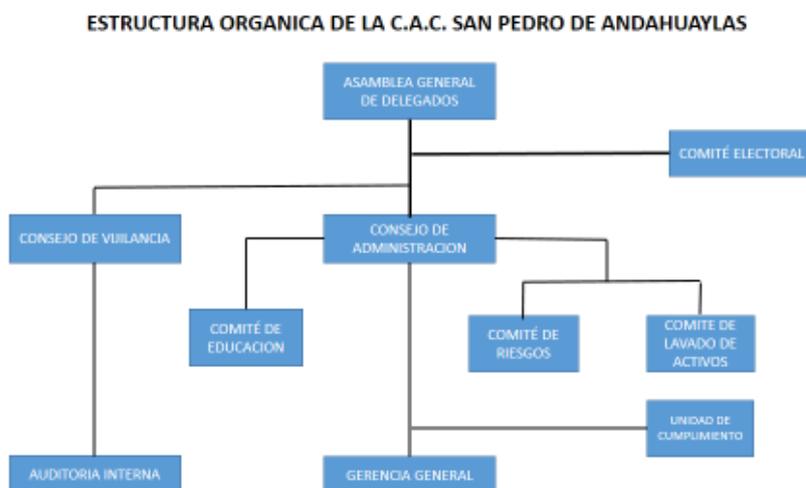
“Ser una cooperativa de ahorro y crédito sólida y líder del sector cooperativo a mediano plazo, brindando productos y servicios diferenciados, mediante tecnología y el conocimiento extensivo de las necesidades de sus socios, basados en la excelencia y los valores cooperativos”.

## **2.3 Valores**

- Solidaridad
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza
- Democracia

## 2.4 Organigrama.

Ilustración 1.- Organigrama COOPAC San Pedro de Andahuaylas.



Fuente: MOF COOPAC San Pedro de Andahuaylas

## 2.5 Giro del negocio y actividad económica

La cooperativa de Ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas está dentro del rubro financiero y atiende principalmente al sector MYPE y al sector agrario del sur del Perú, departamentos de Apurímac, Cuzco y Ayacucho.

## **CAPÍTULO III: Marco Referencial**

### **3.1 Antecedentes bibliográficos.**

#### **a) Antecedentes bibliográficos nacionales**

Al realizar las consultas sobre el tema en cuestión, se encontró que en la Universidad San Martín de Porres el año 2012 Trigo Grey, Oscar Humberto realizó una tesis titulada “El control interno como instrumento indispensable para la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana - período 1990-2010” que tuvo como objetivo “Establecer si el control interno influye en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana” como justificación Desde el punto de vista práctico la investigación es conveniente en el sentido que permite identificar los procedimientos y técnicas que se utilizan en el Examen del Control Interno, en razón, que estas organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, prestan diferencias en su gestión, unas por desconocimiento funcional y otras por inconductas de los que dirigen al identificar estos aspectos el estudio contribuye a formular o modificar prácticas y políticas que no están acorde a la administración de las cooperativas hoy en día, beneficiando al mediano plazo a los socios. Desde el aspecto teórico, los resultados del estudio pretendieron demostrar que la Administración en las Cooperativas de Ahorro y Crédito puede mejorar sustancialmente, si es que los administradores utilizan al control interno como un instrumento de gestión. Se ha podido establecer que la adecuada formulación de objetivos influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

En la universidad del Pacífico el año 2015, Ítalo Johan Costa Gonzales presenta una tesis titulada “ Propuesta de mejora del sistema de Gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito con base en los principios establecidos por el comité de Basilea” que plantea como objetivo principal “Elaborar una propuesta de mejora del sistema de Gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito” como justificación plantea la aplicación en la cooperativa un sistema de mejora del sistema de gobierno cooperativo basado en uno de los principales marcos de referencia internacional con el fin de contribuir a mejorar la gobernabilidad en las cooperativas. Concluye que el proyecto de ley presentado a la comisión de economía del congreso

permitirá un marco regulatorio alineado a la situación actual de las cooperativas, mayor efectividad en la supervisión y protección a los ahorros de los depositantes, además concluyen que el gobierno corporativo permite fortalecer el sistema de toma de decisiones, la gestión integral de riesgos y el sistema de control interno. Como recomendaciones postula incluir como requisito no solo la idoneidad moral sino también la experiencia técnica requerida para ser dirigente; implementación de la función de cumplimiento normativo; el consejo de administración debe enfocarse en la dirección, estrategia, definición de lineamientos y supervisión de la alta gerencia, dejando de lado las labores propias de la gestión.

En 1980 en la Universidad Nacional de Ingeniería, programa Cybertesis Perú, Roberto Naito Fukuda presento su tesis titulada “El sector cooperativo en la comunidad Peruano – Japonesa”, plantea como Objetivo el apoyo a la reactivación y renovación de las pequeñas y medianas cooperativas y estas sean un elemento de apoyo social, pero pone énfasis en que la función social no puede ser tomada fuera del contexto de realización, el servicio financiero de ahorro y crédito debe estar supeditado al aspecto socio económico y político, resaltando la importancia del nivel de educación y asesoría para todos los asociados de la cooperativa. Como concepto presenta el valioso aporte al sector financiero y al desarrollo económico que tiene el sector cooperativo, si bien es cierto esta tesis no trata directamente la gobernabilidad ni la gestión de buen gobierno, si nos da muchos alcances que para poder sobrevivir en el tiempo las cooperativas requieren de una buena gestión administrativa y financiera basadas en políticas de buena gestión. La principal recomendación de esta tesis considera a la capacitación de sus dirigentes en aspectos Administrativos, financieros y económicos para lograr un mejor diseño de políticas que les permitan un mayor y mejor crecimiento sostenible.

#### **b) Antecedentes bibliográficos internacionales**

La Universidad politécnica Salesiana sede Cuenca Ecuador de la carrera Administración de Empresas Melida Judith Jara Solís y Jessica Patricia Malo Campoverde el año 2013 presentan la tesis “Propuesta para una metodología de prácticas de buen gobierno corporativo, considerando la ley orgánica de economía popular y solidaria, en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca – Ecuador durante el periodo 2011: Caso Cooperativa ERCO LTD” La investigación

propone establecer una metodología de prácticas de buen gobierno corporativo considerando tanto la ley orgánica de la economía popular solidaria así como la necesidad de sostenibilidad económica y financiera de la institución, establecen la importancia de dar a conocer las pautas de buen gobierno corporativo. Concluyen en esta tesis que bajo los lineamientos del buen gobierno corporativo y los fundamentos de la ley orgánica de economía popular y solidaria resaltan la importancia de desarrollar y llevar a la práctica instrumentos como el “Balance Social” y “Código de Ética” que explique de manera tacita las formas de proceder institucional plenamente reconocidas y aceptadas por los empleados, funcionarios, directivos y socios de la cooperativa. Recomienda esta tesis, trabajar en perfiles profesionales de manera que el personal tenga acceso a capacitación y formación continua en el área de desempeño; buscar la efectiva aplicación de los instrumentos de gestión corporativa, particularmente el código de ética, para normar el comportamiento de los socios, empleados, directores y funcionarios.

En la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Derecho, Roberto Dany Pérez Sisa en la tesis titulada “Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector económico popular y solidario “en Quito Ecuador año 2015. “Se sustenta sobre la base en la gestión de administración de los directores y ejecutivos que representan a las cooperativas de ahorro y crédito, su adecuado gobierno, causas y consecuencias de una gestión ineficiente de gerencia, que no cumple con los preceptos de buenas prácticas y buen gobierno cooperativo. Esta investigación se realiza considerando que por motivo de una mala gestión administrativa de los directivos de la cooperativa los dineros que depositan los socios y público en general corren riesgo. Su administración tiene que estar manejada por personal calificado y especializado en el sector del cooperativismo y de la economía popular solidaria”. Se propone la aplicación de buen gobierno corporativo para la gestión de administración de las cooperativas de ahorro y crédito, mediante mecanismos de gestión que tengan como base códigos de conducta que garanticen el cumplimiento y el compromiso para con la cooperativa. Como conclusiones más importantes postula “La administración de las cooperativas tiene que estar a cargo de personas responsables y capacitadas, con experiencia en el sector cooperativo, y lo más importante, que su conducta forme políticas y procedimientos de ética”. El accionar de los directivos de los consejos en las cooperativas debe ser de forma

transparente y evaluando los conocimientos de cooperativismo, para evitar los conflictos de interés que repercuten en la organización.

En la Universidad de Granada a través de su facultad de ciencias económicas y empresariales del departamento de economía financiera y contabilidad Eva Argente Linares presenta una tesis doctoral que lleva como título “ El gobierno corporativo en empresas Hispano-Marroquíes” el año 2012; El principal Objetivo de la tesis es mejorar la transparencia informativa sobre la gestión y los mecanismos de gobierno, lo que repercutirá en el desempeño de la organización, además pretende reforzar las estructuras del gobierno empresarias, mejorando el control sobre el actuar gerencial. Propone el gobierno corporativo como mecanismo que permite asegurar un mejor control sobre la gestión y una mayor protección de los inversores. Como conclusiones más relevantes se determinó que las asociaciones de personas ocupan un papel destacado en el ámbito empresarial sobre todo sector PYME. La satisfacción de los socios y el éxito son mayores cuando los directivos poseen una participación significativa en los destinos de la institución. Ante la posible existencia de conflictos o actuaciones oportunistas los socios optan por el control a través de la concentración de la propiedad, participando en los diferentes órganos de gestión. El hecho de poseer una información directa posibilita realizar una gestión satisfactoria.

En Loja Ecuador el año 2012, Lucia Inés Guerrero Vélez en la Universidad Nacional de Loja presento la Tesis “Fortalecimiento del buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito mediante ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular solidario”. El objetivo general plantea realizar un estudio doctrinario y jurídico sobre las prácticas de buen gobierno corporativo que garantice la calidad de vida de los socios de las cooperativas de ahorro y crédito enmarcados en la ley de economía popular y solidaria, además de fortalecer y proteger esta economía en el sector financiero a través de un buen gobierno corporativo, mejorar el desempeño de los directivos de los órganos de gobierno, a través de este buen gobierno. Como conclusiones más relevantes se define el buen gobierno corporativo como el único camino idóneo hacia el éxito de cualquier tipo de institución, este buen gobierno incluye normas y las mejores prácticas de cultura y ética, que se traducen en la transparencia y armonía para generar confianza. Recomienda que los principales directivos de los órganos de

gobierno, apliquen las buenas prácticas basadas en un buen gobierno corporativo y que los socios así como la asamblea general vigilen y exijan el cumplimiento de estas buenas prácticas.

## **3.2 Análisis del sector**

### **3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana.**

En los últimos 10 años la economía peruana destacó como la de más alto crecimiento en la región, con una tasa anual en promedio de 5.9% con un entorno de inflación baja que en promedio alcanza un 2.9%, con un entorno externo bastante favorable que contribuye de gran forma a lo que se viene en el futuro.

El PBI mostro una leve recuperación con un 3.3% el año 2015 teniendo en cuenta que había mostrado el índice más bajo de los últimos 6 años que llego hasta 2.4% el 2014. Este crecimiento se debió al considerable incremento de las Exportaciones, así como el crecimiento tanto en minería (9.5%) sector pesquero (15.9%), agua y electricidad (6.1%) y Servicios, donde se encuentra el sector financiero con un (4.2%). También es cierto que las inversiones siguieron contrayéndose por las condiciones externas poco favorables, incrementado por la pasividad y demora en la ejecución de proyectos de infraestructura por parte del gobierno lo cual llegó a un índice de (-5.8%). Las condiciones laborales deterioradas causaron una desaceleración que afecto el consumo interno.

A principios del presente año la inflación llego a un máximo de 4.6% pero luego mostro una disminución que llego a 2.9% en el mes de Agosto 2016 casi igual al rango meta pero aun por encima de esta. Esta reducción de la inflación fue motivada por la estabilización climática y porque la moneda nacional tuvo una depreciación menor.

Ya con la estabilidad en la política interna causada porque paso la época electoral se espera que en los próximos meses el crecimiento económico se recupere gradualmente con la puesta en producción de los proyectos mineros

más importantes lo que generara también un mayor nivel de inversión pública y privada.

Tabla 1.- Indicadores Económicos Perú.

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5.8	-0.8	5.1	2.0	-0.5	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.5	1.9	3.3
Pesca	19.7	-13.0	2.8	-7.3	40.3	4.9	3.7	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9
Minería e hidrocarburos	0.9	9.9	10.0	4.0	6.0	10.3	1.9	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5
Manufactura	5.6	0.9	6.6	3.9	7.4	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.7
Electricidad y agua	3.6	1.9	5.9	3.9	5.5	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9	6.1
Construcción	-7.0	-6.9	8.6	3.8	4.9	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	8.9	1.9	-5.8
Comercio	3.8	0.8	2.9	3.0	5.8	5.2	11.9	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9
Servicios 1/	2.4	-1.0	4.0	5.1	3.9	5.3	7.8	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	5.0	4.2
<b>PBI GLOBAL</b>	<b>2.7</b>	<b>0.6</b>	<b>5.5</b>	<b>4.2</b>	<b>5.0</b>	<b>6.3</b>	<b>7.5</b>	<b>8.5</b>	<b>9.1</b>	<b>1.0</b>	<b>8.5</b>	<b>6.5</b>	<b>6.0</b>	<b>5.8</b>	<b>2.4</b>	<b>3.3</b>
<b>INFLACIÓN</b>	<b>3.8</b>	<b>2.0</b>	<b>0.2</b>	<b>2.3</b>	<b>3.7</b>	<b>1.6</b>	<b>2.0</b>	<b>1.8</b>	<b>5.8</b>	<b>2.9</b>	<b>1.5</b>	<b>3.4</b>	<b>3.7</b>	<b>2.8</b>	<b>3.2</b>	<b>3.5</b>
<b>TIPO DE CAMBIO</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.4</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.9</b>	<b>3.0</b>	<b>2.8</b>	<b>2.8</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>3.2</b>
<b>EMPLEO</b>											<b>74.1</b>	<b>73.9</b>	<b>73.6</b>	<b>73.2</b>	<b>72.3</b>	
<b>RIESGO PAÍS</b>														<b>1.6</b>	<b>1.6</b>	<b>2.0</b>

Fuente: INEI

### 3.2.2 Análisis del sector financiero peruano.

En un entorno de crecimiento económico, disminución de la pobreza, incremento de la clase media, las principales variables e indicadores financieros del sector, la banca peruana registra cifras bastante alentadoras por su sostenibilidad en el tiempo.

Según ASBANK “ Este crecimiento de créditos permitió que el ratio de penetración de la banca esto, medido como créditos respecto al PBI del país, aumento hasta una cifra cercana al 38% al final el 2015, resultado mayor en cuatro puntos al del 2014”

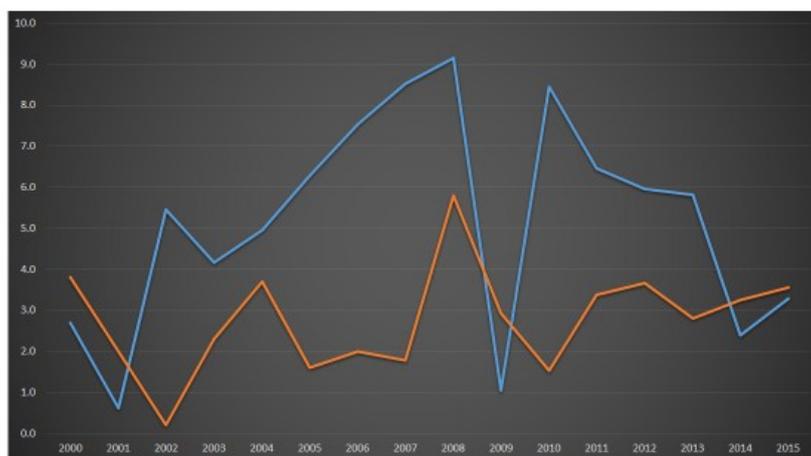
Se debe precisar que a pesar de este avance los niveles de inclusión financiera están aún por debajo de otros países de la región, “así por ejemplo Chile muestra un porcentaje mayor al 80%, Brasil cercano al 60% y Colombia por encima del 45%”

Teniendo en cuenta que la actividad crediticia de la banca es fundamental, es necesario mantener un estricto control de la calidad de los créditos otorgados, para mejorar el crecimiento económico del Perú, utilizando herramientas que permitan una adecuada evaluación y seguimiento del riesgo crediticio, además se deben cumplir estrictamente las medidas y

recomendaciones que dicta el ente supervisor que es la SBS a fin de mejorar y conseguir que el sector se vuelva más sólido.

También se debe tener en consideración que el año 2015 el sector financiero peruano tuvo un incremento en su ratio de morosidad pero este tiene una explicación en el deterioro de la cartera de algunos sectores del mercado que fueron afectados por la desaceleración.

Grafico 1.- Comparativo PBI Vs Inflación.



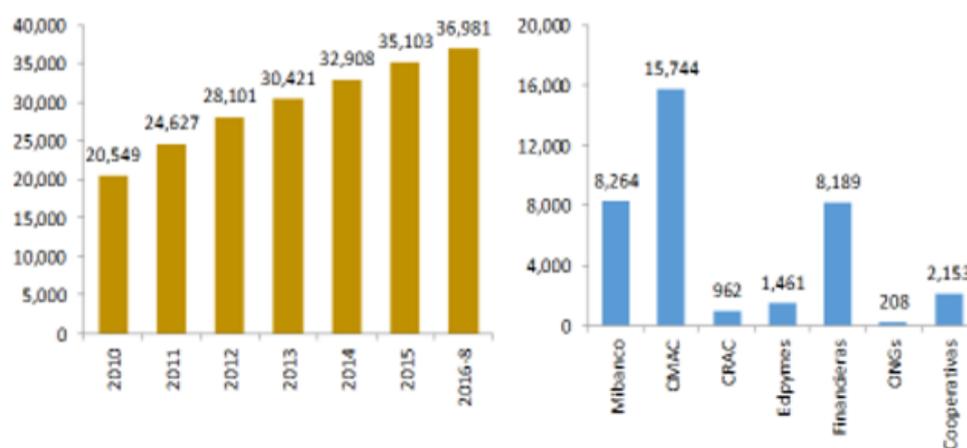
Fuente: INEI

En la tabla anterior la línea roja representa la evolución de la inflación y la azul representa el PBI, podemos apreciar como el PBI se ha mantenido casi todos los años por encima de la inflación lo cual muestra un entorno favorable a la economía peruana.

### 3.2.3 Análisis del subsector: microcrédito-coop.

Según informe preparado por Equifax Perú para COPEME (cuadro...) el principal indicador del sector micro financiero en el Perú el saldo de cartera de créditos donde podemos notar un crecimiento sostenible desde el año 2010 hasta agosto 2016 con un incremento de casi el 80% en seis años llegando a Agosto del año 2016 a 36,981 millones de soles de los cuales el sector cooperativo tiene una participación con 2153 millones que representa un 5.82% a nivel nacional, muy por encima de las cajas rurales y las Edpymes.

Grafico 2 Evolución Micro finanzas Perú.



Fuente: Equifax para COPEME

Si revisamos la evolución cooperativa por quinquenio desde el año 2000 notamos cómo ha evolucionado las principales cuentas e indicadores no solo en el número de socios que llegan a número de 1 602,802 incrementándose en un 484% desde el año base, también los créditos muestran un crecimiento notable llegando a 7,736 millones, 12.6 veces más que el año 2000, en el rubro captaciones no es menos significativo ya que tuvo un crecimiento de 14.77 veces más llegando a un monto de 7,102 millones de soles, además se debe resaltar que los niveles de morosidad promedio se han ido reduciendo notablemente desde 11.37% el año 2000 hasta el 5.53% al cierre del 2015.

Tabla 2.- Evolución sector cooperativo Perú.

Principales Rubros	2000	2005	2010	2015
<b>Activos</b>	871.00	1,739.00	3,768.00	10,094.00
<b>Creditos</b>	611.00	1,265.00	2,952.00	7,736.00
<b>Depositos</b>	481.00	1,739.00	2,656.00	7,102.00
<b>Patrimonio</b>	325.00	557.00	873.00	1,962.00
<b>Disponible</b>	106.00	308.00	598.00	1,698.00
<b>Reservas</b>	65.00	107.00	191.00	466.00
<b>Morosidad</b>	11.37%	7.28%	5.10%	5.53%
<b>Proteccion</b>	99.82%	128.21%	151.39%	137.28%
<b>N° Socios</b>	331.23	543,240.00	902,649.00	1,602,802.00
<b>N° COOPAC</b>	170.00	162.00	160.00	165.00

Fuente FENACREP

### 3.2.4 Características sociales, económicas y demográficas de la zona.

Ilustración 2.- Mapa de Ubicación Apurímac.



Según el INEI en el último Censo 2007, la población del departamento de Apurímac tiene un total de 404 mil 190 hab. Se estima que para el año 2012 la población llegue a 458,830 habitantes. Las provincias con mayor población

tanto urbana como rural son: Andahuaylas (143,846 hab.) y Abancay (96,064 hab.), ambas ciudades concentran cerca del 60% del total de la población. Otra tendencia a tomar en cuenta es la expansión lenta del proceso de urbanización y un porcentaje mayor de población censada rural. En la región Apurímac el 49,7% de la población son hombres y 50,3% son mujeres; los pobladores residen mayormente en zonas rurales (el 54,1% vive en áreas rurales y el 45,9% vive en áreas urbanas). Por edades, aquellos que son menores de 15 años representan el 37,5%; los jóvenes (de 15 a 29 años) representan el 23,8%, esto refleja el alto componente infantil y juvenil de la población. A nivel de provincia, en Cotabambas existe mayor proporción de niño (42,8%), Abancay presenta la mayor proporción de jóvenes (27,0%) y finalmente el adulto mayor tiene una mayor significancia en la provincia de Aymaraes (15,4%). La edad promedio de la población se encuentra en 27,1 años de edad. Asimismo, la lengua nativa es el principal idioma aprendido en la niñez. Así, el 70.8% de la población aprendió hablar con la lengua Quechua.

Ilustración 3.- Mapa político de Apurímac.



En cuanto a las Características Sociales, los niveles educativos alcanzados por niños de 3 a más años de edad muestran considerables deficiencias. Predomina como nivel educativo alcanzado el primario (39,2%); El ámbito rural con 45,2% frente al 32,2% del ámbito urbano. En el nivel secundario, el ámbito urbano sobrepasa al rural en 8,3%. En la educación universitaria completa, la zona urbana 7,3% de pobladores ha llegado a concluir este nivel de estudios; mientras que en la zona rural, esta cifra solo fue del 0,5%. Resalta que los porcentajes de población que no han concluido algún nivel educativo en Apurímac son preocupantes, 13,0% y 26,4% en las zonas urbana y rural respectivamente, notándose la desventaja del área rural respecto al área urbana.

Tabla 3.- Nivel educativo Apurímac 2007

Nivel educativo	Total Absoluto	Total Relativo	Área geográfica			
			Urbano		Rural	
			Total	%	Total	%
<b>Total</b>	377,377.00	100	174,388.00	100	202,989.00	100
<b>Sin nivel</b>	76,300.00	20.2	22,636.00	13.0	53,664.00	26.4
<b>educación Inicial</b>	10,994.00	2.9	4,992.00	2.9	6,002.00	3.0
<b>Primaria</b>	147,965.00	39.2	56,191.00	32.2	91,774.00	45.2
<b>Secundaria</b>	100,840.00	26.7	54,426.00	31.2	46,414.00	22.9
<b>Superior no Univ. Incompleto</b>	7,589.00	2.0	5,951.00	3.4	1,638.00	0.8
<b>Superior no Univ. Completo</b>	9,639.00	2.6	8,182.00	4.7	1,457.00	0.7
<b>Superior Univ. Incompleto</b>	10,254.00	2.7	9,296.00	5.3	958.00	0.5
<b>Superior Univ. Completo</b>	13,796.00	3.7	12,714.00	7.3	1,082.00	0.5

Fuente: INEI Censo Nacional 2007

En salud; El 43,9% de la población, está afiliada al Seguro Integral de Salud (SIS) y el 9,5% está afiliado al EsSalud; además, en el Cuadro se puede apreciar que el 44,8% de la población no cuenta con ningún seguro de salud.

Tabla 4.- Afiliados a seguro de salud por Edad 2007

Grupos de edad	Total Absoluto	Afiliados a un seguro de salud (%)			
		SIS 1/	EsSalud	Otro	Ninguno
<b>Total</b>	404,190.00	43.9	9.5	1.9	44.8
<b>Menor de 1 año</b>	7,938.00	78.5	7	0.8	13.7
<b>De 1 a 14 años</b>	143,746.00	75	8.1	1.4	15.6
<b>De 15 a 29 años</b>	96,179.00	28.5	6.4	2	63.3
<b>De 30 a 44 años</b>	71,558.00	20.6	14.5	2.8	62.5
<b>De 45 a 60 años</b>	54,465.00	22.6	13.6	2.3	61.9
<b>De 65 a más años</b>	30,304.00	29.3	7.7	1.9	61.1

Fuente: INEI Censo Nacional 2007

Según el Informe de Pobreza 2012 del INEI, Apurímac tiene un nivel de pobreza similar a Ayacucho, Cajamarca y Huancavelica, cifra comprendida entre el rango de 49.5% y 55.5%. Y con respecto a la pobreza extrema, se situó entre 18,1% y 24,5% manteniendo un nivel similar a los departamentos de Cajamarca y Huánuco.

La pobreza y pobreza extrema en Apurímac ha empeorado entre los años 2007 al 2009 al presentar una diferencia de 8,8% en la ciudad de Abancay de 49.3 el 2007 a 58.1 el 2009 siendo la capital de la región. De manera similar, la pobreza extrema aumentó en todas sus provincias, donde destaca Chincheros y Cotabambas.

Tabla 5.- Pobreza y pobreza extrema Apurímac por provincias 2007(%)

Provincia	<u>Pobreza 1/</u>			<u>Pobreza 2/</u>		
	2007	2009	Diferencia	2007	2009	Diferencia
<b>Cotabambas</b>	81.9	88.2	6.3	47.8	70.1	22.3
<b>Chincheros</b>	75.6	80.1	4.5	29.7	52.3	22.6
<b>Antabamba</b>	73.6	79.1	5.5	37.1	52.8	15.7
<b>Graú</b>	78.3	78.7	0.4	42.2	52.9	10.7
<b>Andahuaylas</b>	68.9	71.2	2.3	26.5	39.7	13.2
<b>Aymaraes</b>	70.8	69.6	-1.2	30.8	34.6	3.8
<b>Abancay</b>	49.3	58.1	8.8	15	22.7	7.7

Fuente: INEI Censo Nacional 2007

El índice de desarrollo humano IDH al 2007 Apurímac se ubicó en el puesto 23 de un total de 24 Regiones, con un IDH de 0,56; Los indicadores de desarrollo de la región Apurímac muestran que las personas tienen una esperanza de vida de 71,8 años; solo el 78,3% de la población está alfabetizada; la tasa de logro educativo es de 82,2% y el ingreso familiar mensual promedio es S/. 203,3. Al analizar las provincias de la región, al año 2007.

Tabla 6.- Índice de desarrollo humano Apurímac 2007

Provincia	Población (N° de Hab.)	Índice de Desarrollo Humano	Esperanza de vida al nacer (años)	Alfabetismo (%)	Escolaridad (%)	Logro educativo (%)	Ingreso familiar per cápita (S/.Mes)
Perú	27,428,615.00	0.62	73.07	92.86	90.48	90.48	374.10
Apurímac	404,190.00	0.56	71.77	78.32	89.91	82.19	203.30
Abancay	96,064.00	0.60	73.43	86.55	90.18	87.76	288.60
Andahuaylas	143,846.00	0.57	73.15	77.52	89.73	81.59	199.00
Antabamba	12,267.00	0.52	66.82	78.47	88.94	81.96	152.40
Aymaraes	29,569.00	0.54	70.44	76.93	89.36	81.07	170.50
Cotabambas	45,771.00	0.52	71.31	66.83	88.51	74.06	143.30
Chincheros	514,583.00	0.55	70.67	76.1	91.07	81.11	166.70
Grao	25,090.00	0.54	69.63	75.33	91.29	80.65	150.50

Fuente: INEI Censo Nacional 2007

En cuanto al análisis del PBI, es necesario analizar el Valor Agregado Bruto (VAB). Así, se tiene que el VAB registrado en el año 2012 en la región Apurímac, sumó un monto total de 1,053,112 millones de soles presentando una variación positiva de 93,9% respecto al año 2002. Las actividades económicas que más crecieron, durante dicho periodo, fueron: construcción, servicios gubernamentales y restaurantes y hoteles.

Tabla 7.- Valor agregado bruto Apurímac, según actividad económica 2012(%)

Actividades	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total Absoluto</b>	543,195.	570,523.00	602,753.00	647,375.00	705,842.00	725,416.00	746,771.00	786,994.00	869,487.00	941,466.00	1,053,112.00
<b>Total relativo</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Agricultura</b>	26.10	27.50	22.10	21.60	21.60	22.40	23.70	25.10	24.00	23.90	24.00
<b>Pesca</b>	0.10	0.10	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Minería</b>	1.40	1.40	7.40	7.60	7.10	6.60	2.20	1.30	0.60	0.60	0.50
<b>Manufactura</b>	10.10	9.60	9.50	9.50	9.70	10.20	10.30	9.30	9.30	9.00	8.10
<b>Electricidad y agua</b>	0.90	0.80	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.80	0.80	0.80	0.70
<b>Construcción</b>	9.30	8.10	7.70	7.90	8.50	6.50	7.60	7.70	11.90	13.20	17.20
<b>Comercio</b>	13.50	13.10	12.60	12.40	12.20	12.60	13.10	12.70	12.50	12.30	11.90
<b>Transporte y comunicaciones</b>	3.40	3.30	3.30	3.30	3.10	3.40	3.60	3.40	3.30	3.20	3.10

<b>Restaurantes y hoteles</b>	4.10	4.20	4.10	4.00	3.90	4.10	4.50	4.40	4.20	4.30	4.20
<b>Servicios gubernamentales</b>	19.30	20.30	21.00	21.80	22.60	22.70	23.20	24.50	23.00	22.50	20.70
<b>Otros servicios</b>	11.80	11.60	11.30	11.00	10.40	10.60	10.90	10.80	10.40	10.20	9.60

Fuente: INEI Censo Nacional 2007

La actividad agrícola se lleva casi en su totalidad con tecnología tradicional lo cual tiene como consecuencia bajos niveles de rendimientos y productividad. La actividad agrícola comercial tiene una limitación, debido entre otros factores a la deficiente infraestructura vial en la región, esto limita el intercambio y traslado a tiempo de los productos desde la chacra a los centros de abastecimiento, con alguna excepción de las principales provincias.

En cuanto a la actividad minera, Apurímac cuenta con cuatro grandes proyectos que se encuentran en una fase avanzada de exploraciones, las cuales son: Aymaraes (Los Chankas), Andahuaylas (Opaban I, II, III), Antabamba (Trapiche y otros) y Cotabambas (Las Bambas). Las Bambas es la que posee el grande potencial y podría producir cobre durante varias décadas; la zona del proyecto se ubica entre las provincias de Cotabambas y Grau, al sudeste del departamento de Apurímac, a más de 4 mil metros sobre el nivel del mar, en una extensión de 35 mil hectáreas; y comprende cuatro concesiones mineras: Ferrobamba, Chalcobamba, Sulfobamba y Charcas.

Es necesario destacar que para que estos proyectos mineros se hagan realidad, los Gobiernos tanto locales, el de la región y el gobierno central deben solucionar antes los conflictos sociales de las zonas de incidencia porque podrían causar demoras y paralizaciones que afectarían no solo políticamente sino también económicamente a la Región.

## CAPÍTULO IV: Diagnóstico de la Realidad Societaria

### 4.1 Metodología del trabajo de investigación.

Para realizar la investigación se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Zona de trabajo de campo: Se toma como zona de trabajo a la Región de Apurímac por ser la que reúne la mayor cantidad y variedad de socios, ahí se encuentran las Agencias de Andahuaylas, Abancay, Uripa, Huancarama, Curahuasi y Nueva Esperanza cada una con sus oficinas especiales.
- b) Población de socios: En total son 64481 socios distribuidos en 11 agencias. Por otro lado son 236 colaboradores en total. La distribución de socios en cada agencia se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8.- Distribución de Socios por agencia COOPAC San Pedro de Andahuaylas

N°	Agencia	Of. Especial	N° Socios	%
1	Principal	Grupo Solidario, Winchos, Talavera y Huancaray	21,804.00	34%
2	Abancay	Las Américas y Chalhuanca	10,842.00	17%
3	Uripa	Chumbes y Huaccana	5,402.00	8%
4	Cuzco	Cachimayo	8,294.00	13%
5	Lima	Gamarra	5,443.00	8%
6	Curahuasi		3,111.00	5%
7	Anta	Urubamba	2,162.00	3%
8	Ayacucho	San Juan y Pichari	4,223.00	7%
9	Nueva Esperanza		1,587.00	2%
10	Huancarama	Kishuara	894.00	1%
11	Chalhuahuacho		719.00	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>64,481.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Sistema Advisor de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas

**a) Muestra:**

La muestra se obtuvo en base a la cantidad de socios participantes en el proceso de elección del año 2017, la muestra para el número de encuestas fue de 300 distribuidos entre las Oficinas de Andahuaylas y Abancay por ser las más representativas de la Región Apurímac.

**b) Aplicación de encuestas:**

La encuesta se aplicó en Apurímac en la puerta de la oficina principal y sus oficinas especiales así como también En Curahuasi, Abancay, Huancarama, Uripa y Nueva Esperanza a la salida de cada socio, así como también a la salida y entrada del centro de votación en el proceso electoral del mes de Marzo del año 2017; se escogió Apurímac por ser la que mayor concentración de socios.

La encuesta se realizó del 25 al 29 de marzo en todas las agencias y oficinas especiales de Apurímac.

**c) Aplicación de entrevistas**

Entrevistas a ex directivos de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas y al ente supervisor (FENACREP). También auditores externos (3)

Las entrevistas se realizaron del 30 de marzo al 6 de abril del presente año.

**4.2 Caracterización de los socios de la Cooperativa San Pedro**

Los socios de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas en su gran mayoría utilizan dos servicios que son el de Ahorro y crédito y en una menor proporción los giros y transferencias de una localidad a otra, Los ahorros corrientes en relación al plazo fijo está en una proporción de 15% a 85%, esto por el atractivo de las tasas bastante elevadas en relación al mercado. El sector más beneficiado con los créditos es el rural ya que el 38% de la cartera está destinada al crédito agrícola, el segundo sector más atendido es el de MYPE con un 29%, créditos para capital de trabajo y adquisición de vehículos con garantía mobiliaria, el crédito de Consumo también es importante con un 25% por la gran cantidad de entidades del estado y por lo tanto cantidad de empleados estatales. También se atiende sectores de microempresa

donde se les brinda acceso financiero a sectores que no los tienen como vendedores ambulantes o moto taxistas con productos desarrollados especialmente para ellos.

#### **4.2.1 Estructura organizativa de los socios cooperativistas.**

La estructura organizativa de la cooperativa de ahorro y crédito san pedro de Andahuaylas tiene en la cima a la asamblea general como autoridad suprema de la cooperativa, sus acuerdos obligan a todos los socios presentes o ausentes siempre que estos se hubieren tomado de conformidad con la ley y el estatuto, está conformada por 100 delegados elegidos y renovados por tercios en elecciones anuales (por un año, por dos años y por tres años) la asamblea se reúne de forma ordinaria dentro de los primeros 90 días posteriores al cierre del ejercicio económico y en forma extraordinaria cuando sea necesario y cuando lo solicite el 30% de delegados o el 10% de socios hábiles, una de sus principales funciones es la de examinar y pronunciarse sobre la gestión administrativa, financiera, económica, asociativa de la cooperativa.

La asamblea elige a los directivos para los consejos; cinco(5) titulares y dos(2) suplentes para el consejo de administración; tres(3) titulares y un(1) suplente para el consejo de vigilancia; tres(3) titulares y un(1) suplente para el comité electoral y tres(2) titulares y un suplente para el comité de educación, porque el vicepresidente del consejo de administración es también el presidente del comité electoral.

El Consejo de Administración es el órgano de la dirección y administración de la cooperativa, es responsable de ejecutar las decisiones de la asamblea general dentro de las facultades que le asigne el estatuto, entre sus funciones más importantes está la de nombrar y remover al Gerente General, aprobar la estructura organizativa, dictar las políticas y reglamentos necesarios para la marcha administrativa de la cooperativa. Tiene como órganos de apoyo a los comités de Riesgo, comité de lavado de activos y a la oficina de cumplimiento.

El consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actúa sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones de las actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones establecidas por ley, las cuales no podrán ser ampliadas ni por estatuto ni por asamblea; entre sus principales

funciones está el fiscalizar la veracidad de los informes sociales y económicos que se den a los socios o a las autoridades, vigilar la legalidad de todos los actos y acuerdos que ejecuten los órganos directivos y la gerencia; evaluar los informes de la auditoría interna y externa y efectuar el seguimiento de las medidas correctivas recomendadas entre otras. Tiene como órgano de apoyo para su labor al área de Auditoría Interna.

El comité de educación es el órgano de apoyo del consejo de administración encargado de organizar y desarrollar programas de educación cooperativa y difundir los principios del cooperativismo, para ello elaboraran los planes necesarios que deben ser aprobados por el consejo de administración.

El comité Electoral es un órgano autónomo y está a cargo de las elecciones anuales en las que deberán renovarse los tercios de los delegados y/o miembros de los consejos y comités, sus funciones se rigen por el reglamento de elecciones aprobado por la asamblea general de delegados en sesión extraordinaria.

El gerente General es el funcionario ejecutivo de más alto nivel de la cooperativa, de cuya marcha es responsable ante el Consejo de Administración, tiene como funciones principales el de ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa con las facultades que según la ley corresponden al Gerente, ejecutar los programas de conformidad con los planes y presupuestos aprobados por el Consejo de Administración.

#### **4.2.2 Normas y reglamentos de las cooperativas.**

##### **a. Ley General de Cooperativas DECRETO\_SUPREMO\_Nº\_074\_90\_TR**

La ley N°15260 se dicta en el Perú el 14 de diciembre de 1964 durante el primer gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde Terry, esta ley nace como una necesidad de dar seguridad y estabilidad jurídica a todo lo que rodea el cooperativismo, tuvo como objeto regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las cooperativas, así como los derechos y obligaciones de sus socios.

Entre lo más resaltante de esta ley se señala:

- Establece los principios Básicos y las clases de cooperativas.
- Define la estructura Orgánica y funcional de las cooperativas. Reglamenta la constitución e inscripción de las cooperativas, la adhesión societaria, la Administración, el capital social, la disolución y liquidación de las cooperativas.
- Establece las formas de integración cooperativa.
- Define el régimen de sanciones.
- Propone normas y directivas para el fomento del cooperativismo en el Perú.
- Promueve la asistencia técnica y financiera de las cooperativas por instituciones especializadas.
- La creación del Instituto Nacional de Cooperativas INCOOP (que fue disuelta por el Gobierno de Fujimori)
- Proponer y ejecutar actividades que desarrollen la competitividad de las cooperativas.

Es necesario Analizar que la ley nace como una necesidad de Legislar sobre esta materia y es corroborada en la Constitución de 1979 pero si bien es cierto se promulga en Diciembre de 1964 y se dispone la inscripción de todas en el “Libro de Cooperativas” de los Registros públicos; ya en 1981 sufre unas modificaciones a través del Decreto Legislativo N° 085 donde nace “La Nueva Ley General de Cooperativas” producto de un arduo debate también participan las propias cooperativas como parte interesada; en Diciembre de 1990 se promulgo el D.S. N° 004-91 TR aprobando el texto único Ordenado de la Ley General de Cooperativas que se encuentra vigente hasta la fecha; seguidamente con el D.S 004-91 TR se reglamenta el auto control Cooperativo estableciendo los órganos para dicho fin; En Diciembre de 1992 a través del Decreto Ley N° 25879 se disuelve el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) y se faculta a la SBS para supervisar las Cooperativas de Ahorro y

Crédito y las demás a la CONASEV. A través de esta norma se delega la supervisión a la FENACREP creando una controversia al ser este un ente Gremial y a la vez ser un ente supervisor, sin facultades de sanción, esto hasta la fecha le ha traído más de un problema al eficiente control de las cooperativas porque la afiliación a FEACREP es voluntaria, clara muestra de esta falencia son los casos judicializados y ganados por las cooperativas Luz Y Fuerza, así como Santo Domingo de Guzmán.

También es necesario señalar que la asistencia técnica y financiera no se da en forma eficiente por parte de ninguna institución y esto se nota en el nivel poco profesional del personal de la Mayoría de cooperativas, la única capacitación a la que acceden es la que genera cada cooperativa con sus recursos propios y la que tampoco se da a gran escala por la continua rotación de su personal que obedece también a la rotación de los órganos de gobierno.

Es necesario destacar que durante todo este periodo y hasta la fecha la Ley General de Cooperativas no fue reglamentada lo cual ha ocasionado muchas deficiencias y vacíos que han servido para la aparición de seudo cooperativas que distorsionan y afectan el movimiento cooperativo en sí.

#### **b. Ley\_26702\_ LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO**

Esta ley está vigente desde su publicación el 9 de diciembre de 1996, se establece la regulación y supervisión de todas las empresas del sistema financiero y de seguros, así como aquellas que realicen actividades vinculadas y complementarias. **En su Artículo 282° numeral (11) la presente ley considera como Empresas del sistema financiero a las Cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar recursos del público**, se resalta este artículo ya que no menciona nada sobre aquellas cooperativas que solo trabajan con sus socios mas no con el público.

En la Vigésimo Cuarta Disposición final y Complementaria en su numeral (6) la ley contempla que es la SBS la que regula las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público, y está facultada para:

- A través de las federaciones, recabar información.
- Practicar visitas de inspección.
- Disponer la adopción de medidas para corregir deficiencias patrimoniales o administrativas que detecte.
- Señala cuales son las características de las mismas.
- Señala prohibiciones de nombramiento para directivos y funcionarios.

Si bien es cierto regula a todas las instituciones financieras y a las cooperativas autorizadas a operar recursos del público y en el Perú no existe ninguna, no menciona nada sobre las que solo operan con sus socios que son la todas las que tienen algún tipo de formalidad, este vacío ha servido justamente para que muchas instituciones tomando la figura de cooperativas funcionen sin ningún tipo de supervisión, además dentro de este marco jurídico nace la Resolución 540 de la cual nos ocuparemos en el siguiente punto.

Precisar que solo existe una Federación de cooperativas que es FENACREP a través de esta se hace las inspecciones con la limitante que solo la hace in situ a algunas cooperativas afiliadas, no todas pagan cuota de afiliación por lo que el presupuesto es bastante limitado lo cual obliga a hacer evaluaciones extra situ.

Del mismo modo, incidimos en que la afiliación a la FENACREP es voluntaria. De las 300 CAC registradas en los padrones de esta Institución, 162 están como inactivas, es decir no presentan información financiera, estadística y complementaria, sumado a esto, actualmente se reportan 240 CAC no afiliadas y no están sujetas a ningún tipo de supervisión.

### **c. Resolución SBS N°540-1999**

Esta resolución es del 15 de junio de 1999 y es la reglamentación de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público y está basada en la vigésimo carta disposición final y transitoria de la ley general del sistema financiero ley N°26702, básicamente considera los siguientes puntos:

- Sobre la Constitución e inscripción de las cooperativas.
- Funcionamiento en cuanto a operaciones y servicios, control y gestión, normas sobre capital social, patrimonio efectivo, límites operativos y prohibiciones.
- Intervención, disolución y liquidación de las cooperativas.
- Supervisión delegada a través de la Federación, inspecciones y sanciones, además de la supervisión a la federación por parte de la superintendencia.

Esta norma ha sido cuestionada incluso judicialmente porque si bien es cierto la ley del sistema financiero ordena que la SBS pueda supervisar a las Cooperativas esta misma norma no considera que pueda regular su estructura y organización, por otro lado, cuestiona la supervisión de parte de la FENACREP por ser un ente privado y no del estado. Esto como mencionamos anteriormente se vio reflejado en dos casos judicializados y ganados por dos cooperativas.

#### **d. Estatuto General de Socios aprobado 30-05-2009**

El estatuto de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas es el documento que norma y guía a los socios en la consecución de sus objetivos en lo que respecta a su constitución, asociatividad, gobernabilidad basados en los principios y valores cooperativos, es el documento que regula todo lo concerniente a los derechos y obligaciones societarios. Considera entre los puntos más importantes, los siguientes:

- Constitución, denominación, domicilio, duración, ámbito y responsabilidad.
- Objetivos y aspectos societarios (Obligaciones, Derechos, pérdida de condición de socio y Liquidación de la cooperativa.
- Requisitos, impedimentos, atribuciones, obligaciones, características, funciones y vacancia de los delegados y directivos.
- Régimen administrativo de la asamblea, órganos de gobierno, apoyo y gerencia.

- Régimen económico (Patrimonio, operaciones, limitaciones y prohibiciones)
- Disolución y liquidación de la cooperativa.

#### **4.2.2.1 Derechos de los socios.**

Según el Estatuto de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas aprobado con fecha 30-05-2009, son derechos de los socios, los siguientes:

- Elegir y ser elegidos como delegados o dirigentes de los consejos y comités de acuerdo al estatuto y Reglamento Electoral.
- Realizar las operaciones de crédito y cualquier otro servicio a fin con los objetivos de LA COOPERATIVA.
- Participar en las reuniones que les corresponda con voz y voto. En ningún caso se admiten los votos con poder.
- Participar en todas las actividades y eventos que organice la cooperativa.
- Ser informado trimestralmente por escrito sobre los resultados generales de Gestión, siempre que no sea información reservada o de uso exclusivo de los órganos de La COOPERATIVA y que su difusión podría afectar los intereses institucionales.
- Retirarse voluntariamente conforme lo establece el inciso a) artículo del presente estatuto.
- Apelar las decisiones del consejo de Administración, ante la Asamblea General, conforme lo estipulado en el artículo N°30 del presente estatuto.
- En caso que un socio haya formado parte de un consejo o comité y que por el ejercicio de sus funciones sea enjuiciado, la cooperativa tiene la obligación de asumir su defensa en todo aspecto hasta la culminación del proceso judicial correspondiente, teniendo en cuenta las normas internas y a excepción de los juicios que tenga el socio contra la cooperativa y viceversa.

#### **4.2.2.2 Deberes de los socios.**

Según el Estatuto de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas aprobado con fecha 30-05-2009 son deberes de los socios, los siguientes:

- Cumplir con las disposiciones del estatuto, reglamento, Código de ética y cualquier otra disposición que tomen los órganos de gobierno.
- Cumplir puntualmente con sus obligaciones frente a LA COOPERATIVA, tanto económicas como sociales.
- Participar activamente en el desarrollo de LA COOPERATIVA
- Concurrir obligatoria y puntualmente a todas las elecciones, sesiones de la Asamblea General, así como a todas las convocatorias que realice LA COOPERATIVA, con excepción de menores de edad. Las personas jurídicas lo harán a través de sus representantes legales.
- Cumplir con agotar y respetar las instancias de LA COOPERATIVA; Consejos de Administración y Vigilancia y Asamblea General en todo reclamo o queja una vez agotada la vía interna podrá acudir al órgano de supervisión o jurisdiccional correspondiente, según se trate de aspectos operativos o asociados respectivamente.
- Guardar las consideraciones y respeto mutuo entre socios, delegados y dirigentes.
- Velar por la unidad institucional y colaborar con la buena imagen de LA COOPERATIVA a través de sus propios actos.
- Participar en las capacitaciones programadas por LA COOPERATIVA

Si bien es cierto es Estatuto es el principal documento de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas este fue aprobado recién el 2009 por lo que no tiene mucho tiempo de vigencia, si lo revisamos detenidamente encontramos en ella muchos vacíos y contradicciones como por ejemplo:

- La falta de independencia del Consejo de Vigilancia al tener a su Órgano de apoyo como es el Área de Auditoría Interna Dependiendo Económica y Administrativamente de la Gerencia General
- Permitir que la sociedad auditora sea en última instancia contratada por el Consejo de Administración y solo permita al Consejo de Vigilancia proponer una terna.
- No se considera la idoneidad no solo moral sino también técnica comprobada de los integrantes de cada órgano de gobierno.
- No se conoce los Requisitos y características de los presupuestos para cada órgano de gobierno, esto deja una puerta abierta para la informalidad de no incluir en su informe anual de gestión una rendición de cuentas coherente por cada consejo o comité.
- No se considera como manda la ley el monto del aporte obligatorio por asociado.

#### **4.2.3 Proceso de elecciones de la cooperativa.**

El proceso de elecciones de la cooperativa comienza en noviembre y termina la primera semana de abril con la elección y juramentación; sesiona el comité electoral para planificar todo el proceso de elecciones y la renovación por tercios de los delegados así como también los consejos y comités. Dentro de su planificación incluye una capacitación coordinada con el comité de educación en temas cooperativos y del proceso electoral en cada una de las oficinas de la cooperativa otorgando a los candidatos a delegado una certificación para poder ser habilitados como postulante o candidato a delegado.

Se establece un cronograma para la convocatoria a elecciones, la cual comienza con la inscripción de postulantes, revisión y publicación de candidatos aptos, fechas de subsanación de observaciones y tachas concluyendo con la lista y asignación de números para la elección.

La elección es simultánea en todas las oficinas y el número de delegados es proporcional al número de socios de cada una de las oficinas, los cuales son elegidos de acuerdo al número de votos alcanzados por periodos de tres, dos y un año.

Una vez elegidos y acreditados los delegados se realiza una capacitación y posterior acreditación para poder postular a ser directivo. Esta capacitación es realizada por los miembros del comité electoral en coordinación con el comité de educación, tiene varias deficiencias comenzando por la capacidad y calidad de los conocimientos de los directivos que capacitan al no tener idoneidad ni objetivos claros, la capacitación básicamente es en conocimiento estatutario mas no en temas técnicos, filosofía cooperativa, planificación, ni mucho menos en conocimientos financieros ya que los órganos de gobierno junto con los funcionarios son los encargados de establecer los planes estratégicos, además de que no hay ninguna evaluación sobre los conocimientos impartidos.

El comité electoral también participa en el proceso eleccionario de la asamblea para nombrar a los directivos de los distintos consejos y comités.

### **4.3 Principales causas del problema**

Las principales causas del problema que se presenta en este trabajo son expuestas analizando cada pregunta de la encuesta realizada en Apurímac en todas las oficinas de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas.

En primer lugar caracterizaremos a los socios encuestados.

#### **a) Edades de los encuestados**

Como se muestra en la tabla siguiente los rangos de edades se encuentran entre los 18 y los mayores de 55 años.

Tabla 9.- Distribución de socios por edad.

Rangos de edades	N°	%
Entre 18 y 25 años	77	26%
Entre 26 y 35 años	61	20%
Entre 36 y 45 años	103	34%
Entre 46 y 55 años	51	17%
Mayores de 55 años	8	3%
Total	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

Del cuadro se desprende que la mayor concentración de socios tiene edades entre 36 a 45 años, seguido por el segmento más joven entre 18 a 25 años, estos sectores son los emergentes que en su gran mayoría se benefician de los créditos de micro y pequeña empresa.

#### b) Lugar de procedencia.

Se puede observar que la mayor concentración de socios está en las ciudades de Abancay y Andahuaylas que son las provincias de mayor movimiento económico y de mayor desarrollo no solo por concentrar también las entidades públicas sino las ferias más grandes de la Región Apurímac.

Tabla 10.- Distribución de socios por oficina.

Lugar de procedencia	N°	%
Andahuaylas	110	37%
Abancay Curahuasi	120	40%
Uripa	31	10%
Huancarama	26	9%
Nueva Esperanza	13	4%
Total	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

Los encuestados provienen del sector urbano en un 58% y del sector rural en un 42%. La diferencia entre los sectores no es significativa y eso demuestra que la cooperativa San Pedro de Andahuaylas atiende ambos sectores sin ningún tipo de discriminación y como se refiere anteriormente con una inclusión financiera para todos los sectores.

#### 4.3.1 Servicios frecuentes de la cooperativa.

Se les preguntó a los encuestados ¿Qué servicios de los que la cooperativa brinda usa usted con mayor frecuencia? Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 11.- Distribución de socios por tipo de servicio.

Servicios	N°	%
Ahorros	113	38%
Créditos	180	60%
Otros	7	2%
Total	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: propia

Se muestra en el grafico que si bien es cierto se atiende tanto en ahorros como en crédito la mayor concentración está en el servicio crediticio a los socios y la menor concentración está en otros servicios como giros y transferencias.

Acá nos podemos detener para analizar que la gran concentración de servicios está en el rubro de créditos que si bien es cierto se cumple con una de las finalidades de la cooperativa, muchas veces esto es confundido con los socios sobre todo los nuevos que ven a la cooperativa como una institución financiera más sin importar cuál es la verdadera misión del movimiento cooperativo, esto repercute en aspectos como el poco interés en conocer sobre los valores y principios cooperativos, importancia del aporte como componente

principal para el crecimiento patrimonial y de qué forma esto repercute en la solides de la cooperativa para poder seguir cumpliendo con su rol social.

Por otro lado, se deja de lado otros servicios que se le brinda al socio como los giros y transferencias con costos menores al de otras instituciones, el no cobro de ITF, capacitación en temas financieros y técnicos que garanticen el repago de la deuda, etc.

También es necesario señalar que la cultura del ahorro es bastante baja y los socios que ahorran lo hacen en mayor porcentaje en depósitos a plazo fijo por periodos máximos de un año, lo cual causa dos problemas; uno que no existe un calce de tiempo entre los ahorros a un año y los créditos a cinco años, el otro aspecto es el gasto financiero elevado causado por los altos interés que se pagan por un depósito a plazo no teniendo establecida claramente una estructura de ahorro prudente que permita un mejor equilibrio para la liquidez contando con una mayor proporción de ahorro corriente que le permita a la cooperativa manejar mejor sus flujos de efectivo y rentabilidad.

#### 4.3.2 Tiempo como socio.

La pregunta que se les hizo a los socios fue: ¿Cuánto Tiempo tiene como socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas? Se muestran las respuestas en la tabla siguiente.

Tabla 12.- Distribución de socios por antigüedad.

Tiempo como socio	Nº	%
Menor a un año	88	29%
De uno a tres años	125	42%
De tres a cinco años	68	23%
Más de 5 años	19	6%
Total	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

Los socios entrevistados en su gran mayoría están en el segmento de 1 a 3 años, esto se refleja en su poca participación y conocimiento sobre lo que significa ser cooperativista, así como el conocimiento de sus deberes y derechos, como veremos en cuadros siguientes.

En una cooperativa de más de 56 años de vida la permanencia en el tiempo de los socios es bastante pobre, esto se aprecia en el bajo porcentaje de socios con más de 5 años sin llegar ni siquiera al 10% del total de la muestra, esto también se nota en el poco grado de participación de la vida societaria de la institución.

#### 4.3.3 Meses de aporte de los socios.

En este caso la pregunta fue ¿Cuántos meses de aporte tiene depositado en la cooperativa San Pedro de Andahuaylas? Con esta pregunta se quería conocer el nivel de compromiso de los socios.

Tabla 13.- Distribución de socios por meses de aporte.

Meses de aporte	Nº	%
Menor de 6 meses	147	49%
De 6 a 12 meses	96	32%
De 12 a 24 meses	33	11%
Más de 24 meses	24	8%
Total	300	100%

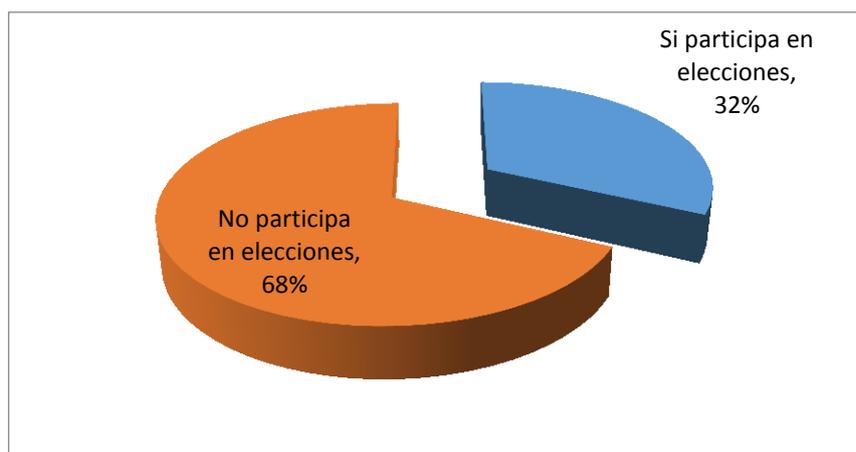
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

Este dato es de suma importancia y es el reflejo del poco o casi nulo compromiso y conocimiento de lo que significa ser cooperativista, el aporte se refleja en el rubro patrimonial de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas y del cuadro se desprende que la mayor concentración de aporte esta solo entre 12 meses basta compararlo con el cuadro anterior donde se concentra los socios con hasta 5 años de antigüedad.

#### 4.3.4 Participación en el proceso de elecciones.

Se les preguntó a los socios: ¿Participa usted en el proceso de elecciones? La participación en los procesos electorales muestra el poco interés en la gobernabilidad de la cooperativa, solo el 32% de la muestra participa en elecciones y según las preguntas adicionales es por evitar la multa.

Grafico 3.- Porcentaje de participación en proceso electoral



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

De los 101 socios que contestaron que si participan en el proceso de elecciones 98 lo hacen solo como votantes y 3 como candidatos, se hace notorio el poco interés en la participación activa de la cooperativa. La cantidad total de socio es más de 63 mil socios distribuidos en sus 11 agencias de 16 oficinas especiales a nivel nacional, se debe resaltar que solo participan en elecciones aproximadamente 2500 socios y que si bien es cierto el estatuto y el reglamento de votaciones contempla una sanción administrativa y pecuniaria esta no se cumple.

Se les preguntó a los socios que habían contestado negativamente a la pregunta de participación en las elecciones acerca de sus razones para no participar. Las respuestas se observan en la tabla siguiente.

Tabla 14.- Distribución por causa de ausencia en proceso electoral.

<b>Causas de no participación en elecciones</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Falta de tiempo	35	18%
Falta de interés	59	30%
Falta de información	74	37%
Falta de transparencia	31	16%
Total	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

Las respuestas para esta pregunta son diversas la que más se repite es por falta de información, falta de interés o falta de tiempo, pero también es por falta de transparencia y esto tiene que ver con la información, esto muestra el nulo trabajo en educación a los socios.

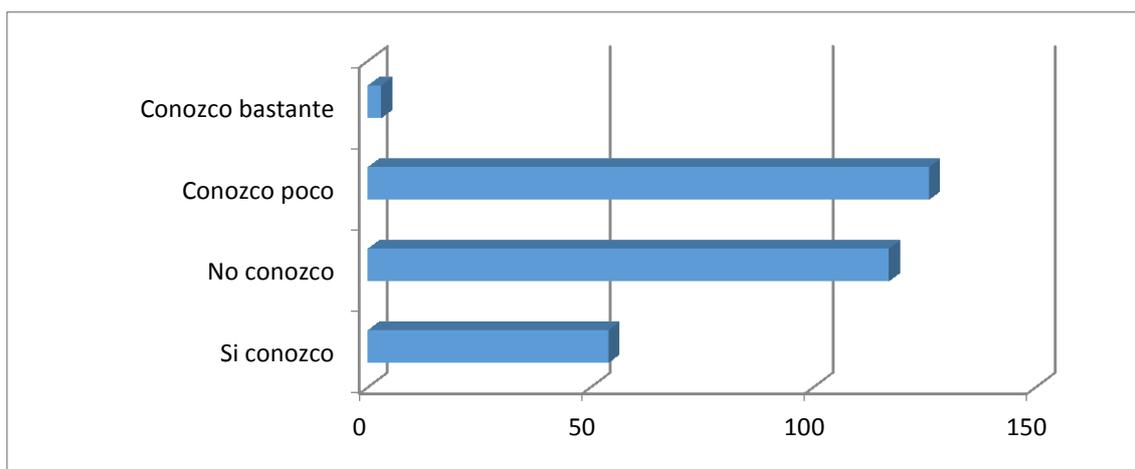
Otro aspecto importante para la casi nula participación de los socios en la vida societaria es la poca educación cooperativa y la noción equivocada de que esta es una institución financiera más, como una caja municipal o una financiera que el único servicio que brinda es el de crédito, el 67% de la muestra no participa por falta de información o poco interés y estos dos aspectos están estrechamente relacionados al aspecto de educación cooperativa.

Los aspectos del área de Marketing están enfocados a cubrir los productos en un afán más de competencia voraz con las demás instituciones y muy poco relacionados a los servicios, beneficios, derechos y obligaciones de los asociados.

#### **4.3.5 Conocimiento de derechos y obligaciones.**

Se les preguntó a los socios: Como socio usted ¿conoce sus derechos y obligaciones? Los resultados se observan en el siguiente gráfico.

Grafico 4.- Conocimiento de derechos y obligaciones de parte de los socios.



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

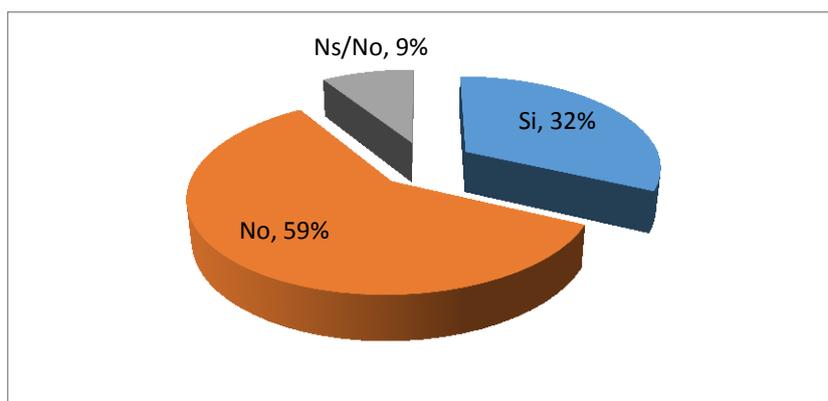
Solo el 19% de socios tiene un conocimiento sobre sus derechos y obligaciones, el 81% conoce poco o nada de estos.

Esta es la base fundamental de la casi nula participación de los socios, no solo no conocen sus derechos y obligaciones, sino que tampoco tienen la disposición de querer saberlo, ni el más mínimo interés en saber cómo está la cooperativa en cuanto a su administración, aspectos societario, de órganos de gobierno, mucho menos de sus aspectos financieros, esto nos lleva nuevamente al punto que la cooperativa es considerada una institución financiera más.

#### 4.3.6 Información por parte de delegados y directivos.

Se les preguntó a los socios ¿Está enterado que los delegados y directivos están en la obligación a informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa? Pueden verse los resultados en el siguiente gráfico.

Grafico 5.- Conocimiento sobre derecho a información.



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

El 32% de socios tiene conocimiento que deben recibir información sin embargo tampoco lo exigen, el 59% no tiene conocimiento y lo que es peor aún a un 9% no le interesa.

Se les preguntó además ¿Cree usted que es importante que los delegados y directivos informen sobre la marcha de la cooperativa? Sus respuestas indican que pese a que el 93% sabe de la importancia de la Información sobre la marcha de la cooperativa o no la exigen o poco les importa.

En las entrevistas de profundidad que se realizó a algunos ex directivos y auditores independientes se recogió como conclusión la poca preparación técnica de muchos directivos y delegados sobre los estados financieros, al no conocer sobre este tema prefieren evadirlo sin comprender su importancia.

#### **4.3.7 Grado de satisfacción con la Junta Directiva actual de la cooperativa.**

¿Cuál es tu grado de satisfacción general con la Directiva actual de la Cooperativa? fue la pregunta que se les planteó a los socios encuestados. Las respuestas se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 15.- Porcentaje de satisfacción con directiva actual.

Grado de satisfacción	Nº	%
Alto	7	2%
Regular	141	47%
Bajo	152	51%
Total	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: propia

Este cuadro merece un poco más de análisis; si bien es cierto el grado de satisfacción medio es alto 47% este contrasta con los comentarios en cuanto a la poca transparencia o a la falta de información como requerimiento de los socios porque denota falta de interés y la percepción es que contestan por falta de información porque ni siquiera saben el nombre de los integrantes de la nueva directiva o las labores que estos hacen; también es de resaltar que el 51% de los socios tiene un bajo grado de satisfacción pero estos mismos no les interesa participar en la gobernabilidad cooperativa. Tampoco saben cuáles son los órganos de gobierno y cuáles son sus funciones, no saben cuántos directivos componen cada órgano de gobierno ni por cuanto tiempo y si son renovados o no.

Este análisis es complementado con la pregunta que se le planteo a uno de los entrevistados El ex directivo Oscar Burgos, ¿Cree Ud. que los directivos de la Cooperativa San pedro de Andahuaylas tienen idoneidad moral y sobre todo técnica?

La respuesta fue que No; que “en su mayoría son gente que no tiene la capacidad moral ni técnica para asumir sus cargos, es por eso las deficiencias que se han venido dando, se ve que los directivos ingresan por un tema de beneficio personal y de poder”.

Por su parte El Ex presidente del Consejo de Vigilancia Héctor Gil Portillo indica “Por la forma como son elegidos, ninguno de los Directivos tiene capacidad técnica, para administrar la Cooperativa, ninguno de los directivos tiene experiencia en manejo financiero. Respecto de la idoneidad moral, no podría emitir una opinión”

Del análisis de la encuesta realizada podemos concluir que el punto más álgido de la problemática cooperativa está centrado en la educación Cooperativa, muchos de los socios ven a la cooperativa como una entidad financiera más y no saben distinguirla de estas, razón por la cual no solo se muestra desconocimiento sino también desidia en la participación.

#### 4.4 Análisis FODA y Árbol de problemas

Mediante estos dos instrumentos complementarios al análisis anterior, vamos a realizar un análisis más estructurado de la realidad que se presenta.

##### Análisis FODA

Tabla 16.- Fortalezas de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas

<b>FORTALEZAS</b>	
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegados y directivos elegidos democráticamente.</li> <li>- Renovación anual por tercios</li> <li>- Autorregulación a través del Consejo de Vigilancia</li> <li>- Asamblea General de Socios como Máxima Autoridad</li> <li>- Afiliados a FENACREP</li> <li>- Afiliados a WOCC</li> </ul>
RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con conocimiento de las zonas de influencia y problemática de los socios</li> <li>- Personal identificado por ser de la zona</li> <li>- Captación de Personal técnico para formación profesional</li> <li>- Oportunidades laborales para jóvenes</li> </ul>

Sistema de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocado en la atención al socio</li> <li>- Local Propios Distribuidos en forma estratégica, Andahuaylas, Nueva Esperanza, Uripa, Abancay, Cuzco</li> <li>- Publicidad en medios (Televisión, Radio, Periódicos, Redes Sociales, Pagina Web)</li> <li>- Sistema de incentivos por cumplimiento de metas</li> <li>- Movilidad propia para cada Oficina</li> <li>- Capacitación Constante al personal</li> <li>- Programa de promoción para los socios</li> <li>- Cuenta con 56 años en el mercado, reconocida por la FENACREP</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventaja competitiva en Tasas y Tarifas de Captación y de Créditos</li> <li>- Inclusión Financiera en zonas de rurales</li> <li>- Alternativa de ahorro para socios que no tienen accesibilidad al sistema financiero bancario.</li> <li>- Diversidad de productos especializados para cada necesidad.</li> </ul>
Fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratios de Liquidez Adecuados</li> <li>- Soporto fuga de efectivo por más de 47 millones</li> <li>- Depósitos en cuenta a plazo por periodos continuos</li> <li>- Diversificación del riesgo de la liquidez en instituciones sólidas y con alta rentabilidad</li> <li>- Tasas pasivas atractivas (ahorros a plazo por encima del mercado)</li> </ul>

Elaboración: propia

En el análisis sobre la Gobernabilidad, estas fortalezas han permitido que la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas ocupe un lugar importante en el sur del país a lo largo de más de 56 años y con una membresía de más de 60 mil socios, para que estas fortalezas perduren en el tiempo, es necesario que se puedan controlar y garantizar su fiel cumplimiento, esta

supervisión está a cargo del consejo de vigilancia, es por tal motivo que dentro de las propuestas se postula la idoneidad no solo moral sino sobre todo técnica de los integrantes del mencionado consejo.

Uno de los elementos que brindan mayor confianza en la solidez de la cooperativa son sus locales propios en provincias estratégicas como Abancay, Uripa, Cuzco, en comparación con algunas instituciones con locales alquilados los pobladores tienen una sensación de volatilidad.

En los últimos años el tema de liquidez y haber resistido una corrida de dinero causado por difamación y campaña de desprestigio generado por algunos ex directivos, corrida de más de 47 millones de soles lo cual puso en aprietos a la cooperativa pero gracias a la rápida implementación de una campaña de captación y retención de depósitos pudo recuperarse en poco tiempo.

Tabla 17.-Debilidades de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas.

<b>DEBILIDADES</b>	
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima participación de socios en procesos Electorales, de 63 mil socios solo participan 2500.</li> <li>- Falta de interés y conocimiento de los socios sobre el significado del Cooperativismo.</li> <li>- Directiva con deficiente capacidad Técnica</li> <li>- Nula transparencia en información a los Socios.</li> <li>- Solo una Asamblea al año para cumplir con la norma</li> <li>- Delegados ignorantes sobre derechos y Deberes Cooperativos</li> <li>- Nula Capacidad para plantear políticas educativas para socios</li> <li>- Directivos interesados solo en beneficiarse con las dietas, participación nula.</li> <li>- Ignorancia de directivos en temas presupuestales para el comité de Educación y consejo de vigilancia.</li> <li>- Auditoria Interna Supeditada Administrativamente a Gerencia General.</li> <li>- Sociedad Auditora Supeditada contractualmente al Consejo de Administración.</li> <li>- Comité de Educación con actividades inexistentes,</li> </ul>

	<p>todas las actividades son promovidas por Gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nula participación de los delegados en actividades de la cooperativa</li> <li>- No existe capacitación para socios</li> <li>- Personal requieren integrarse a los planes de la C.A.C.</li> <li>- Falta de clasificación de los delegados</li> <li>- Falta de incentivos a socios puntuales</li> <li>- Falta de implementación de programas para la fidelización de los socios.</li> <li>- Intromisión de directivos en el área de RRHH</li> <li>- Lentitud en levantamiento de observaciones de FENACREP</li> </ul>
RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una política de continuidad de gestión</li> <li>- No cuenta con Funcionarios Altamente Capacitados por un tema remunerativo.</li> <li>- Nula inversión en Capacitación del Personal</li> <li>- Alta rotación de Recursos Humanos</li> <li>- Falta logística para gestión de créditos y recuperaciones</li> <li>- No existe una Política de Remuneraciones e incentivos salariales</li> <li>- Desconocimiento de los trabajadores sobre integrantes de los órganos de gobierno.</li> </ul>
Sistema de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay estudio de satisfacción de socios</li> <li>- Flujo crediticio bastante lento e inoportuno</li> <li>- Confianza baja y muy mala de los socios.</li> <li>- Falta de capacitación del personal en Gestión de Cobranza</li> <li>- eficiencia en el Área de Marketing</li> <li>- Informalidad en Campañas Publicitarias</li> <li>- Plan tarifario desconocido para cada producto crediticio</li> <li>- Incertidumbre en el tema de calidad de servicios por parte de los trabajadores</li> <li>- Agencia con insuficiente capacidad operativa y financiera</li> <li>- Software deficiente y no adecuado para un sistema financiero</li> <li>- Inexistencia de instrumentos de seguimiento y monitoreo de servicios y productos a los socios prestatarios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de evaluación a la gestión</li> <li>- Falta de Redes de comunicación para agencias alejadas de la zona urbana.</li> <li>- Altos costos y riesgo en transporte de capitales.</li> <li>- Desconocimiento de la tecnología</li> <li>- Personal requiere capacitación en atención al público</li> <li>- Malas prácticas y políticas que generan una tasa de morosidad mayor al promedio del sector.</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas sin un previo costeo.</li> <li>- Campañas de premios sin estudio de costo beneficio.</li> <li>- Campaña de regalos sin un objetivo definido.</li> <li>- Pésimo control y seguimiento de las campañas (Productos y servicios)</li> </ul>
Fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una política de Captaciones Sostenida.</li> <li>- No existe una política de Captaciones a Largo plazo.</li> <li>- No existe política de captación y retención de socios estratégicos.</li> <li>- Política de Aportes inexistente, en 56 años y con 63 mil socios, el análisis indica como si solo hubieran aportado 1 año y medio</li> </ul>

Elaboración: propia

El aspecto de gobernabilidad como vemos en el cuadro se ve afectado por la casi nula participación de los socios en la vida societaria de la cooperativa ya que no representa ni siquiera el 5% de la totalidad de socios, otra debilidad resaltante es la falta de idoneidad técnica profesional no solo de los directivos sino en casi todos sus delegados, esto sumado a la falta de transparencia y la inacción de parte del órgano de control hace que no haya una gestión saludable y una gobernabilidad óptima. Otro aspecto resaltante es la nula acción del comité de educación órgano responsable de los aspectos educativos y de capacitación cooperativa.

Al no estar los directivos convenientemente capacitados es difícil pedir que los trabajadores lo estén, la falta de una política remunerativa y sobre todo una política de RRHH se cuenta con un personal que no es el idóneo profesionalmente y esto desencadena en merma incluso en muchos casos por deshonestidad.

Si bien es cierto la política de captaciones ha mejorado sustancialmente los últimos años, el cambio de funcionarios ha hecho que se vuelva a prácticas sin sustento técnico y otra vez no se haga un costeo para las campañas basada en costo beneficio.

Tabla 18.- Oportunidades de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas.

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva propuesta de Ley de Cooperativas</li> <li>- Cooperativismo como medio de inclusión financiera.</li> <li>- Programas de Profesionalización cooperativa.</li> <li>- Mercados potenciales en Ayacucho y Cusco</li> <li>- Posibilidad de Generar Deuda Subordinada Personal con los socios</li> <li>- Existencia de medios alternativos para la publicidad</li> <li>- Mercado informal insatisfecho en zonas de influencia</li> <li>- Una buena cantidad de instituciones privadas y públicas que ofrecen cursos de capacitación y especialización</li> <li>- Sobreoferta financiera genera la posibilidad de innovar productos y servicios en las zonas de influencia.</li> <li>- Pertener a COPEME y otros organismos, te da la oportunidad de realizar convenios con entidades internacionales (ver la central)</li> <li>- Existencia de microempresarios de bajos recursos económicos</li> <li>- Desarrollo de tecnologías modernas de información y comunicación</li> <li>- Nuevos instrumentos financieros.</li> </ul>

Elaboración: propia

Definitivamente la inminente posibilidad de la nueva ley propuesta por la SBS abre una oportunidad de nuevas prácticas e instrumentos financieros que permitan una mejor competitividad, si bien es cierto esta ley atenta contra algunos principios fundamentales de la doctrina cooperativa, se rescata la claridad de las normas para las ambigüedades existentes en la normativa actual, además los indicadores de gestión basados en Basilea y la nueva gestión

integral de riesgo brindan herramientas que pueden ser muy provechosas para las cooperativas.

El incremento de entidades financieras como son los bancos y las cajas podría parecer una amenaza pero también es una oportunidad porque el servicio es diferenciado, además los bancos y cajas solo llegan a las zonas urbanas y no atienden a muchos sectores informales lo cual abre una gran oportunidad para abrir esos mercados e incluirlos financieramente.

La posibilidad de afiliarse a entidades como COPEME abre una oportunidad de asociatividad entre instituciones micro financieras que puede ser provechosos por un tema de capacitación y nuevas oportunidades transaccionales entre instituciones.

Tabla 19.- Amenazas de la COOPAC San Pedro de Andahuaylas.

<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postulación de socios de dudosa reputación para ser elegidos delegados.</li> <li>- Manipulación de Proceso Electoral.</li> <li>- No hay transparencia en el proceso electoral.</li> <li>- Falta de Control por parte del Consejo de Vigilancia</li> <li>- Control deficiente de FENACREP</li> <li>- Lavado de activos</li> <li>- Central de Riesgo no informa sobre deudores de las cooperativas informales</li> <li>- Avance constante de la tecnología</li> <li>- Fracaso y existencia de Cooperativas informales</li> <li>- Desconocimiento de los productos por parte de los Socios</li> <li>- Socios potenciales sobre endeudados</li> <li>- Lentitud y trabas procesales en la recuperación judicial de créditos</li> <li>- Entrada de nuevos competidores que ofrecen diversos préstamos más accesibles y productos diferenciados.</li> </ul>

- El enfriamiento de la economía nacional ha disminuido la capacidad adquisitiva, prestataria y ahorrativa.

Elaboración: propia

Es importante resaltar que la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas maneja más de 200 millones de activos lo cual significa un riesgo para que personas inescrupulosas quieran aprovechar y llegar a ser delegado y también directivo, teniendo en consideración que en los últimos años los principales directivos han sido acusados por actos irregulares en perjuicio de la cooperativa, creando empresas paralelas que causaron un forado en la institución.

Esta irregularidades también se han dado en los procesos electorales por falta de transparencia en la elección no solo de delegados sino también de directivos, llegando a denuncias fiscales documentadas que no llegaron a nada y de la cual el consejo de vigilancia hizo caso omiso, avalado por la última asamblea que tuvo una convocatoria amañada donde solo participaron poco más de 50 delegados, siendo el número total de delegados 100.

La falta de autonomía e incapacidad técnica de los directivos del consejo de vigilancia incrementa el riesgo de actos dolosos dentro de la cooperativa, sumado a la inacción de la FENACREP ante las denuncias constantes acrecienta la problemática e incrementa el riesgo.

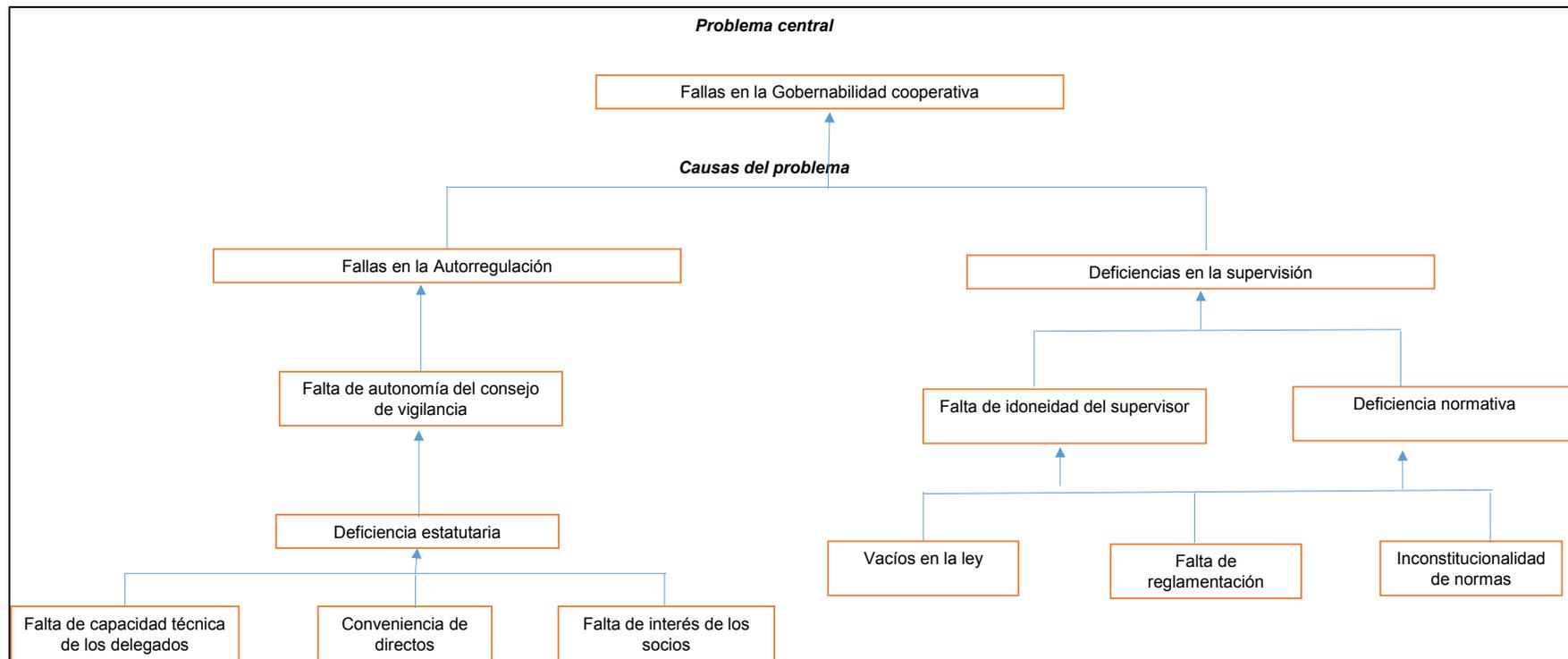
La existencia de seudo cooperativas sin ningún tipo de supervisión y la desaparición de muchas de ellas, dejando a muchos socios sin los ahorros depositados crea un aspecto reputacional negativo porque se generaliza y se cree que todas las cooperativas tienen el mismo riesgo.

El sobreendeudamiento generado por la cantidad de instituciones financieras hace que el riesgo se incremente y eleve los índices de morosidad lo cual repercute en las provisiones y por añadidura en resultados económicos.

#### 4.4.1 Árbol de problemas.

El siguiente Árbol de problemas explica el problema y las causas principales que la originan, así como las causas secundarias y el origen de las mismas, para tener una mejor contextualización del entorno y problemática no solo de cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas sino también de muchas cooperativas con problemas similares.

Ilustración 4.- Árbol de problemas



Elaboración: propia

La mayoría de cooperativas y sobre todo en este caso particular la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas materia de esta tesis, tienen un problema en común, este es, La gobernabilidad, dependiendo la gravedad de sus estatutos y segundo de la buena fe de los directivos, así como el control que ejerza la Asamblea General de socios, podemos distinguir dos causas principales de este hecho.

**a) Fallas en auto regulación.-** Según la ley de cooperativas, estas tienen un modelo de autorregulación, el Consejo de vigilancia se encarga de vigilar que todos los actos del consejo de administración y La gerencia sean conforme a ley y a los estatutos, lamentablemente este aspecto no funciona de manera eficiente. Una de las principales causas para esta deficiencia es:

**b) Falta de autonomía del consejo de vigilancia.-** se da en dos aspectos fundamentales, el órgano de Auditoria interna funcionalmente depende del consejo de vigilancia pero Administrativamente de la Gerencia General lo cual limita su autonomía; el segundo punto es que la contratación del Auditor externo depende de la relación contractual con el Consejo de Administración lo cual también condiciona la autonomía. Esto debido principalmente a la deficiencia estatutaria. La ambigüedad y los vacíos del estatuto permiten una deficiente autorregulación cooperativa por parte del consejo de vigilancia, esto se da en tres aspectos:

- **Capacidad técnica de los delegados.-** La idoneidad técnica de la mayoría de delegados es baja o nula.
- **Conveniencia de directivos.-** la ignorancia en temas cooperativos y técnicos de los socios y delegados es aprovechada por los directivos para beneficiarse y no ser controlados de manera eficiente.
- **Falta de interés de los socios.-** según la encuesta el nivel de interés en temas de control cooperativo es bastante baja, la mayoría de socios está más interesado en obtener sus créditos o generar la máxima utilidad por sus depósitos.

**c) Deficiencia en la supervisión.-** la supervisión está a cargo de la FENACREP organismo de carácter privado que asume la supervisión por delegación de la SBS, ante los vacíos legales no todas las cooperativas pagan la cuota de sostenimiento lo cual limita económicamente que la supervisión sea de manera efectiva, lamentablemente la federación se ha convertido solo en un ente burocrático sin capacidad de sanción porque la ley no lo faculta, esta deficiencia se da por dos aspectos.

- **Falta de idoneidad del supervisor.-** FENACREP nace como un ente gremial de protección y promoción cooperativa, ante la desaparición de INCOOP recibe por delegación la labor de supervisión lo cual es una clara muestra de conflicto de intereses,
- **Incapacidad de Sanción.-** su incapacidad legal para sancionar le quita idoneidad sumada a que la labor de capacitación técnica es casi nula en la mayoría de Cooperativas afiliadas.

**d) Deficiencia normativa.-** la normativa vigente relacionada con las cooperativas se ha visto vulnerada constitucionalmente, evidenciando los siguientes aspectos:

- **Vacíos en la ley.-** la ley general del sistema financiero solo hace una mención sobre las cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a operar con dinero del público, en ley 540 SBC se trata de regular distintos aspectos que no son considerados en la ley perdiendo legalidad.
- **Falta de reglamentación.-** La Ley General de Cooperativas no fue reglamentada desde su promulgación lo cual deja muchos aspectos sin resolver.
- **Inconstitucionalidad de normas.-** En diferentes sentencias del tribunal constitucional peruano las sanciones y regulaciones de la SBS han sido desestimadas por contravenir la ley cooperativa, estos son los casos de las Cooperativas Santo Domingo de Guzmán y Luz y Fuerza.

#### 4.5 Objetivos del plan de mejoras

Considerando que la situación precaria de gobernabilidad que tiene no solo la cooperativa San Pedro de Andahuaylas que es recurrente, sino también la mayoría de instituciones en el Perú, esto se notó al analizar que, ha habido distintos órganos de gobierno y el comportamiento es el mismo, se toma a la cooperativa como un botín de guerra, con el argumento de cambiar la situación, luchar contra la corrupción y hacerla una cooperativa de las 10 primeras en el Ranking todas las directivas tienen las mismas deficiencias administrativas, funcionales y sobre todo de mal manejo financiero y sobre todo de gobernabilidad. El autocontrol es nulo, el consejo de Vigilancia es totalmente inexistente y utiliza como brazo político y no técnico al área de Auditoría Interna, quien funcionalmente depende del Consejo de Vigilancia, pero Administrativamente de Gerencia lo cual no le permite tener una autonomía suficiente para cumplir eficientemente con sus funciones, por otro lado las sociedades Auditoras encargadas de hacer los exámenes anuales terminan siendo escogidas de una terna propuesta por el Consejo de Vigilancia pero elegida por el Consejo de Administración lo cual en algunos casos podría hasta condicionar sus observaciones.

Estas circunstancias se suscitan porque el Estatuto de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas así lo permite, sus vacíos e incongruencias sobre todo en los aspectos de auto control son precarios e insuficientes.

El principal objetivo de esta tesis, es hacer una propuesta de cambio en tres niveles vinculados entre sí, El primero es a nivel institucional, se propone una reforma estatutaria, que permita a la asamblea y a los socios de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas una mejor reglamentación, con herramientas que le permitan tener un verdadero equilibrio de poderes entre los consejos tanto el de Administración como el de Vigilancia, que se profesionalice el consejo de Vigilancia y a todos los que quieran ser miembros de este, que para ser miembro de un consejo tan importante no solo se cuente con capacidad moral sino también capacidad técnica y profesional, de ser posible avalado por la SBS y Federación como lo es en otros países, que sean capaces de elaborar un presupuesto que garantice la total autonomía de su área de apoyo como es Auditoría Interna y también las Sociedades Auditoras

que dependan tanto administrativa, económica y funcionalmente del Consejo de Vigilancia.

Por otro lado, esta propuesta de modificación Estatutaria debe permitir al Comité de Educación también Profesionalizar a sus postulantes antes de ser elegidos, no solo en temas de educación cooperativa, sino también en temas financieros y presupuestales para que puedan hacer un efecto multiplicador a todos los socios y estos puedan tener mayor y mejor información sobre la real situación de la Cooperativa.

Esta propuesta debe considerar la propuesta de ley que aún no se aprueba en el congreso para poder no solo adecuarse al cambio sino para ir previendo posibles cambios a los que sería más sencillo afrontar en el futuro. La propuesta en el segundo nivel es en el Ente Supervisor, ya sea en la FENACREP o SBS y la propuesta es Crear dentro de su área de Asistencia técnica, un Programa Certificado para Funcionarios y Directivos cooperativos que los instruya con Herramientas de Gestión y Control, de esta forma se garantiza un mejor nivel en quienes conducen los destinos de las cooperativas. En el tercer nivel de propuesta se considera una propuesta de modificación de Ley que garantice que los otros dos niveles se cumplan y de esta forma también Garantizar el auto control cooperativo y mejora de la Gobernabilidad.

## **CAPÍTULO V: Estrategia a Aplicarse**

Después de realizar un análisis del entorno, así como de la propia institución y a través de la observación, realización de encuestas a socios y entrevistas a ex directivos y representantes del ente supervisor, así como identificar y recoger los aspectos críticos en cuanto a gobernabilidad cooperativa, se sugiere una serie de acciones que la cooperativa San Pedro de Andahuaylas debe aplicar para conseguir el objetivo planteado, estas acciones son primero la modificación estatutaria donde se considere una mayor autonomía del consejo de vigilancia a través de la autonomía funcional y administrativa del área de auditoría interna así como de la selección y contratación de la auditoría externa quien audita al consejo de administración y la gerencia; otra modificación estatutaria que se plantea es la de considerar que para ser directivo o funcionario es imprescindible contar con una certificación en gestión cooperativa; la segunda acción específica que se propone es la creación de una malla curricular para generar un programa de capacitación en gestión cooperativa para directivos y funcionarios o aquellos que quieran serlo, certificación que se propone sea dictada por el área de asistencia técnica del ente supervisor, ya sea FENACREP o SBS; la tercera propuesta es presentar un proyecto de modificación legislativa para que el ente supervisor implemente este programa de certificación cooperativa. De esta forma con estos planteamientos en la presente tesis se pretende mejorar el aspecto de autorregulación y también la idoneidad técnica de sus funcionarios y directivos en aspectos globales no solo de doctrina cooperativa sino también de gobernabilidad, gestión cooperativa, finanzas, planeamiento y auditoría cooperativa para garantizar un mejor control y supervisión.

### **5.1 Acciones de mejora a aplicar**

Las Acciones que se proponen se dan en tres niveles.

#### **5.1.1.- Acciones en La Institución.**

Se propone una reforma estatutaria, para esto es necesario Considerar algunos aspectos obligatorios que Garanticen la efectividad de la propuesta.

- Creación de una comisión especializada para supervisar la elaboración de un nuevo estatuto, esta comisión necesita ser multidisciplinaria y de alto nivel técnico, puede estar compuesta por socios reputados, delegados, ex

directivos que aseguren el objetivo final, el cual es, tener un estatuto que garantice el equilibrio de gobernabilidad y control cooperativo.

- Esta Comisión necesita ser autónoma, también necesita coordinar permanentemente con todos los consejos y comités, así como también con el ente supervisor para asesoría de sus acciones.
- Convocar, evaluar y recomendar en una terna a las empresas especializadas que podrían elaborar un nuevo estatuto, estos serán presentados a los órganos de gobierno en una sesión ampliada, son los integrantes de los consejos y comités quienes al final tomaran la decisión de la contratación. Dentro de esta función también necesita evaluar empresas consultoras que elaboren la malla curricular del programa de especialización que se propone.
- La comisión especializada necesitara establecer los plazos máximos y las especificaciones de lo requerido así como será responsable del seguimiento y conclusión de la propuesta.
- Una vez concluido el nuevo estatuto, se entregará una copia impresa a cada delegado para su análisis, con un tiempo prudencial para que puedan revisarlo antes de su debate en la Asamblea General de Delegados. En dicha asamblea la empresa especializada hará una explicación exhaustiva de cada uno de los artículos del nuevo estatuto, así como del porqué de cada uno. Luego de los debates y posibles pedidos de modificaciones previa votación se ordenará a la empresa la elaboración del texto final. Luego se señalará Fecha para la realización de una asamblea Estatutaria donde será aprobado el proyecto final de estatuto.

La reforma estatutaria debe contener los siguientes aspectos:

- En términos de información para los socios: La información necesita ser oportuna y completa sobre no solo los aspectos societarios sino también financieros y administrativos en la página web y en cada una de las agencia por cada uno de sus delegados que representan a los socios en las asamblea general.

- En términos de capacitación para los socios: es necesario desarrollar una malla curricular que considere los aspectos más importantes sobre información a los socios por parte de los delegados y el estatuto debe considerar la obligatoriedad, forma y frecuencia de esta información hacia los socios. También debe considerar la obligatoriedad de la capacitación de los delegados para cumplir sus funciones, capacitación que debe ser impartida y evaluada antes de la postulación y designación como candidato. La capacitación de los delegados debe ser impartida por el comité de educación cuyos miembros antes deberá estar certificados por el ente supervisor.
- En términos de capacitación para los dirigentes: Es necesario que el nuevo estatuto obligue a los que postulen a ser directivos el aprobar un programa de certificación en gestión cooperativa para garantizar la idoneidad no solo moral sino sobre todo técnica.

#### **5.1.2.- Acciones por parte del ente supervisor.**

El Área de Asistencia técnica del ente supervisor necesita crear un programa certificado en Gestión y Control Cooperativo como una extensión de su función, garantizando su nivel y número de horas lectivas que permitan y garanticen un mejor nivel de sus graduados. Además necesitan tener una malla curricular que permita y garantice a los participantes tener los conocimientos y habilidades mínimas para conseguir la idoneidad técnica profesional de cada participante.

La participación de la FENACREP en temas educativos ha sido casi nula por las limitaciones económicas que tiene por la no obligatoriedad del pago de la cuota de sostenimiento por eso se plantea que la preparación de la malla curricular este a cargo de una empresa especializada que sea contratada por la cooperativa y que tenga una estrecha coordinación con la federación. En cuanto a su rol de fiscalización poco o nada puede hacer por las limitaciones legislativas y por su doble función de supervisor y ente gremial el cual es contradictorio.

### **5.1.3.- Acciones para una propuesta de Cambio Normativo.**

La propuesta contiene el estudio y análisis de la presente tesis, así como también las consideraciones que garanticen que la propuesta no contravenga o contradiga el ordenamiento legal vigente.

La ley necesita contemplar y garantizar que el ente supervisor a través de su área de asistencia técnica elabore un programa de capacitación en gestión y control Cooperativo, de esta forma garantizar la profesionalización de Socios y funcionarios cooperativos.

Esta es la única consideración que necesita contener la modificación de ley, la obligación del ente supervisor ya sea FENACREP o SBS a través de su Gerencia técnica, de dictar y certificar el programa de capacitación cooperativa, hacer más propuestas que podría ser también necesarias, redundaría en tiempo y controversia innecesaria para lo que podría ser un paso importante en la reforma propuesta.

## **5.2 Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora**

### **5.2.1.- Recursos financieros.**

Es necesario crear una partida presupuestaria que considere algunos aspectos de gasto para la propuesta de reforma estatutaria, entre los más importantes tenemos:

- Dietas y viáticos para la comisión especial; el monto considerado para dietas está considerado en el mismo que tienen los directivos y son 700 soles por cada uno, sumando un total de 3,500 soles por mes, durante 8 meses.
- Partida presupuestaria para contratación de Empresa Especializada. El monto estimado esta en relación con lo que aproximadamente cuesta una Auditoria externa, el monto aproximado es 27,000 soles
- Partida presupuestaria para contratar una empresa consultora que elabore la malla curricular propuesta para el programa de especialización cooperativa. El costo aproximado está considerado dentro del estándar del mercado,

comparando con consultorías hechas anteriormente por la cooperativa, esta asciende a 10,000 soles.

- Partida presupuestaria para contratar una empresa consultora que elabore la propuesta legislativa. El costo aproximado está considerado dentro del estándar del mercado, comparando con consultorías hechas anteriormente por la cooperativa, esta asciende a 10,000 soles
- Partida para Asamblea de Delegados; lo que se gasta aproximadamente en una asamblea general es el monto de 50,000 soles
- Partida para Asamblea Estatutaria; 50,000 soles

Tabla 20.- Presupuesto de la actividad en el periodo de un año.

Items	Unidad	Precio unitario	Sub total
Dietas y viáticos	8	3,500	28,000.00
Contratación de Empresa Especializada	1	27,000.00	27,000.00
Empresa consultora que elabore la malla curricular	1	10,000.00	10,000.00
Empresa consultora que elabore la propuesta legislativa	1	10,000.00	10,000.00
Asamblea de Delegados	2	50,000.00	100,000.00
Total			175,000.00

Elaboración: propia

### 5.2.2.- Recursos logísticos.

El Consejo de administración necesita ordenar a gerencia general dotar de todos los elementos y materiales para facilitar y garantizar la labor de la comisión, entre estos podemos considerar:

- Ambientes especiales para sesiones; estos pueden ser dentro de la misma institución, ambientes como el Auditorio que está equipado con lo requerido.
- Equipos (Computadoras, impresoras, proyectores, internet, línea telefónica, agendas, etc.); todos estos materiales están en el auditorio, la gerencia necesita autorizar a la jefatura de seguridad para dar acceso a los miembros de la comisión cuando estos lo requieran, la gerencia ordenara a la jefatura de logística para que proporcione las agendas requeridas para los miembros de la comisión.
- Directorio de Delegados; El consejo de administración ordenará a su asistente que proporcione el directorio actualizado a la comisión.
- El uso de estos ambientes no implica costo por pertenecer a la entidad.

### **5.2.3.- Recursos personales.**

Es necesario contar con empresas consultoras que cuenten con profesionales que apoyen en algunos aspectos como:

- Profesionales en derecho que puedan apoyar la Elaboración de la propuesta de ley.
- Profesionales multidisciplinarios (Economista, Contador, Administrador, Abogado con experiencia pedagógica) para elaborar la propuesta curricular para la creación del programa de capacitación y certificación por el área de asistencia técnica del ente supervisor.
- Los costos asociados a estas contrataciones se encuentran en la tabla N° 21.

## **5.3 Prioridades en las líneas de actuación**

La priorización de acciones debería seguir la siguiente línea:

Las dos primeras en el corto plazo y en el orden planteado, es decir en el transcurso del primer año, comenzando con la reforma estatutaria, desde la constitución de la comisión hasta la aprobación del nuevo estatuto, paralelamente proponer al ente supervisor y hacerle llegar una propuesta para la creación de un programa de capacitación y especialización en gestión y control cooperativo. En un

mediano plazo, la elaboración y presentación de una propuesta de modificación de ley que permita u obligue al ente supervisor a crear el programa de capacitación y especialización cooperativa.



6.- Plazo de entrega de proyecto de reforma estatutaria															
7.- Evaluación y Presentación del Borrador de proyecto.															
8.- Convocatoria a Asamblea y entrega del proyecto															
9.- Asamblea General de Socios															
10.- Convocatoria a asamblea Estatutaria															

Elaboración: propia

Tabla 22.- Descripción de Actividades específicas dentro del diagrama de GANTT

Actividades
1.- Constitución de la comisión especializada para la reforma estatutaria.
2.- Coordinación con Órganos de Gobierno para que en sesión ampliada se definan los aspectos fundamentales del nuevo estatuto.
3.- Convocatoria de empresas especializadas para elaborar el proyecto de estatuto. - Convocatoria, evaluación y contratación del personal técnico para la elaboración de la propuesta curricular para el área de asistencia técnica del ente supervisor, así como de la propuesta de modificación de ley que incluya esta creación del programa de especialización cooperativa. Reuniones de coordinación con los profesionales
4.- de la terna en sesión ampliada para que esta pueda elegir una de las empresas. Presentación y Evaluación de los profesionales ante la sesión ampliada.
5.- Elaboración y Firma del Contrato con la Empresa especializada. - Contratación de Profesionales seleccionados.
6.- Plazo de entrega de proyecto de reforma estatutaria
7.- Evaluación y Presentación del Borrador de proyecto. - Presentación del informe final de los profesionales contratados en sesión ampliada para su aprobación y presentación a la asamblea.
8.- Convocatoria a Asamblea y entrega del proyecto impreso a cada uno de los delegados
9.- Asamblea General de Socios, dentro de los 30 días siguientes a la convocatoria de asamblea general de socios.
10.- Convocatoria a asamblea Estatutaria donde se votara el texto final del proyecto de estatuto, dentro de los 30 días siguientes a la Asamblea general de socios.

Elaboración: propia

#### 5.4 Plan de las acciones a desarrollar

En la siguiente tabla se detallan las acciones a realizar por la cooperativa, así como cada objetivo, estrategia, táctica y el plan de acción detallando que acción específica, de qué forma se realizara, en que tiempo, los responsables de cada acción y el monto que demanda cada acción.

Tabla 23.- Estrategias y Tácticas del Plan de Mejora 2018

Objetivos	Estrategia	Táctica	Plan de acción				
			¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Reforma estatutaria	Creación de Comisión especializada.  Socializar en Sesión Ampliada para definir aspectos técnicos	Coordinación con Órganos de gobierno.  Convocatoria de empresas especializadas.  Evaluación y presentación.  Elaboración y Firma del Contrato.  Convocatoria Y Asamblea.  Asamblea Estatutaria	Convocatoria a Empresas y Profesionales.  Coordinación y apoyo de los Órganos de gobierno	Difusión en Medios y Pagina Web.  Coordinación con órganos de gobierno y gerencia	Se establece en l diagrama de GANNT	Comisión especializada en coordinación con Órganos de gobierno.	S/.155,000.00
Programa de especialización cooperativa	Preparar una malla curricular para presentarla al ente supervisor	Contratar Empresa Especializada que elabore Malla Curricular.	Convocatoria, Selección y contratación	Difusión en Medios y Pagina Web.  Coordinación con órganos de gobierno y gerencia	Se establece en l diagrama de GANNT	Comisión especializada en coordinación con Órganos de gobierno y gerencia	S/. 10,000.00
Modificación Legislativa.	Preparar un Proyecto de	Contratar Empresa Consultora para la	Convocatoria, Selección y	Difusión en Medios y	Se establece en l diagrama de	Comisión especializada en	S/. 10,000.00

	Ley que considere el Programa de especialización.	elaboración de la propuesta Legislativa		Pagina Web. Coordinación con órganos de gobierno y gerencia	GANNT	coordinación con Órganos de gobierno y gerencia	
--	---	---	--	--	-------	---	--

Elaboración: propia

Tabla 24.-Planificación para dos años (2018-2019)

Objetivos	Metas	Indicadores de avance			
		Primer semestre	Segundo semestre	Tercer semestre	Cuarto semestre
Reforma estatutaria	Tener nuevo estatuto	Elaboración y revisión	Aprobación por la Asamblea General, Inscripción en RRPP y Publicación		
Programa de especialización cooperativa	Aceptación e Implementación por Ente Supervisor.	Elaboración, Revisión.	Aprobación En Asamblea General, Presentación al Ente Supervisor	Aprobación por Gerencia Técnica del ente supervisor.	Implementación del Programa
Modificación Legislativa.	Presentación de la propuesta por un congresista Regional.	Elaboración, Revisión.	Aprobación En Asamblea General, presentación por un Congresista Regional, además Socio Cooperativo.	Presentación de la propuesta en comisiones del congreso.	Aprobación en Pleno.

Elaboración propia

En este capítulo se propone diferentes acciones que nos lleven a alcanzar el objetivo, las acciones están divididas en tres niveles; el primero es a nivel de la misma Cooperativa San Pedro de Andahuaylas y está referido a la reforma estatutaria donde se considere darle mayor independencia al consejo de vigilancia en cuanto al área de Auditoría interna y la contratación de las sociedades auditoras externas. Como segundo nivel se propone preparar un programa curricular de especialización cooperativa para que pueda ser implementado por la gerencia técnica del ente regulador.

En el tercer nivel de las acciones se propone contratar a una empresa especializada para elaborar una propuesta de modificación legislativa que soporte y obligue al ente supervisor a implementar un programa de especialización cooperativa certificado. Se realiza también un estudio de la viabilidad de estas acciones en lo que respecta a recursos financieros, logísticos y de personal para poder tener estimaciones que nos permitan presupuestar el costo que demanda implementar las propuestas, para priorizar las acciones se presenta un diagrama de GANTT así como la descripción de cada actividad, que permite proponer plazos para cada acción en el tiempo y de esta manera los directivos y delegados puedan hacer una mejor labor de supervisión. Se presenta también un plan de acciones a desarrollar con el detalle de cada objetivo, estrategia y táctica, así como el plan de acción detallado. Por último se presenta un detalle del plan para un control semestral de acciones y objetivos.

Finalmente el plan de mejora debe considerar lo siguiente:

- Se recomienda formar una comisión especializada conformada por socios reputados y ex directivos renombrados que den cuenta directamente a la asamblea general de delegados y se encarguen del proceso de reforma estatutaria así como de las propuestas curriculares del programa de especialización y la propuesta de ley sugerida. Esta comisión necesita tener facultades de coordinación con los órganos de gobierno, quienes necesitaran otorgarle todas las facilidades para cumplir eficientemente su labor, con cargo de dar cuenta a la asamblea general de delegados.
- Esta comisión especializada, necesitara un nivel técnico bastante idóneo y competente para el logro de los objetivos encargados.

- La comisión necesitara elaborar un plan de trabajo, sustentado en tiempo y presupuesto que le permitan cumplir eficaz y eficientemente el encargo de la asamblea general de socios.
- La comisión especializada y los órganos de gobierno a través de sesiones ampliadas necesitaran una coordinación efectiva, continua y productiva.
- Los órganos de gobierno serán responsables ante la asamblea del cumplimiento de la labor de la comisión especializada, por este motivo se recomienda la coordinación constante.
- Se recomienda previa evaluación exhaustiva la contratación de una empresa especializada para la elaboración de una reforma estatutaria que considere los aspectos propuestos en esta investigación, así como los que adicionalmente se consideren pertinentes para lograr un mayor y mejor control societario en la cooperativa.
- Se recomienda la evaluación y contratación de profesionales reconocidas y con amplia experiencia en educación cooperativa (en coordinación con el ente supervisor), para elaborar el contenido curricular necesario para presentarlo a la gerencia de asistencia técnica del ente supervisor.
- Se recomienda la evaluación y contratación de profesionales o estudios jurídicos con amplia experiencia cooperativa para elaborar la propuesta de modificación legislativa.
- Se recomienda que el consejo de administración y el consejo de vigilancia sean responsables del seguimiento al avance de los objetivos de la comisión especializada, con cargo a dar cuenta a la asamblea general de delegados.

## CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

- El Problema observado en la cooperativa San Pedro de Andahuaylas con respecto a su gobernabilidad y transparencia radica en la nula información que reciben los socios sobre la marcha de los principales aspectos de la vida institucional y del poco o nulo interés de sus asociados por participar en esta, razón por la cual en los últimos 10 años ha sufrido el aprovechamiento de funcionarios trabajadores y directivos que han causado pérdidas constantes y sucesivas que han mermado la situación patrimonial de la cooperativa poniéndola en una situación delicada.
- El problema se origina en la falta de una real independencia del consejo de vigilancia, sumado a su falta de idoneidad técnica de los funcionarios, delegados y sobre todo directivos de los órganos de gobierno, así como de una serie de vacíos y carencias de la ley cooperativa que no permite una adecuada supervisión ni mucho menos una mejor regulación.
- Se concluye que es deficiente el control y autorregulación cooperativa debido a su déficit de capacitación e idoneidad técnica de no solo sus directivos sino también de sus delegados.
- Existe una deficiencia técnica de sus funcionarios consecuencia de su nula capacitación.
- Existe una deficiencia en la legislación cooperativa no solo por su falta de reglamentación sino también por sus vacíos y contradicciones.

## 6.2 Recomendaciones

Al finalizar la Investigación se puede proponer las siguientes recomendaciones:

En esta investigación se pudo determinar que la autorregulación cooperativa está sujeta necesariamente a una autonomía del órgano fiscalizador que lo cumple el Consejo de vigilancia.

Para lograr esta autonomía es imprescindible des aspectos fundamentales:

El primero aspecto a considerar, es una reforma estatutaria que considere tanto la dependencia funcional como administrativa del área de Auditoria interna, así como también la selección y contratación de las sociedades de auditoria externa, esto necesita estar considerado también dentro de su propuesto con cargo ineludible a dar cuenta detallada no solo de los informes sino también de la rendición detallada de cuentas de dicho presupuesto.

El segundo aspecto es la idoneidad técnica, no solo de directivos sino también de funcionarios del más alto nivel llámese gerentes, sub gerentes y jefaturas.

El aspecto de Idoneidad técnica para funcionarios y directivos también necesita ser considerado en la reforma estatutaria propuesta en la presente investigación.

Esta idoneidad técnica será facilitada con la propuesta de creación de un programa de especialización cooperativa que puede ser impartida y certificada por la gerencia de asistencia técnica del ente supervisor.

Por otro lado para darle legitimidad a este programa de especialización cooperativa necesita estar contemplada en una modificación de la norma cooperativa, por lo que se propone la elaboración de un proyecto de ley que lo permita.

## Bibliografía

- Universidad San Martín de Porres el año 2012 Autor, Trigo Grey Oscar Humberto, Tesis “El control interno como instrumento indispensable para la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana - período 1990-2010”
- Universidad del Pacífico el año 2015, Ítalo Johan Costa Gonzales, tesis “Propuesta de mejora del sistema de Gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito con base en los principios establecidos por el comité de Basilea”
- Universidad Nacional de Ingeniería, programa Cybertesis Perú, Roberto Naito Fukuda, tesis “El sector cooperativo en la comunidad Peruano – Japonesa” 1980
- Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca elida Judith Jara Solís y Jessica Patricia Malo Campoverde, tesis “Propuesta para una metodología de prácticas de buen gobierno corporativo, considerando la ley orgánica de economía popular y solidaria, en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca- Ecuador durante el periodo 2011: Caso Cooperativa ERCO LTD” 2013
- Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Roberto Dany Pérez Sisa tesis “Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector económico popular y solidario” 2015.
- Universidad de Granada Eva Argente Linares tesis “El gobierno corporativo en empresas Hispano-Marroquíes” 2012.
- Universidad Nacional de Loja, Lucía Inés Guerrero Vélez, tesis “Fortalecimiento del buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito mediante ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular solidario” 2012
- Ley General de Cooperativas DECRETO\_SUPREMO\_Nº\_074\_90\_TR
- Ley\_26702\_LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO
- Resolución SBS N°540-1999
- Estatuto General de Socios aprobado 30-05-2009

## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevista Ex Directivo Oscar Burgos Becerra.**

1.- ¿Cuál es la Relación que tiene con la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas? Socio y ex directivo 2004.

2.- ¿Está Enterado de los principales Derechos de un socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?, me podría mencionar los más importantes a su criterio.

Si, a tener participación activa dentro de la cooperativa.

Participar de las asambleas y decisiones

Participar de los remanentes que genera cada año

3.- ¿Está enterado de los principales Deberes de un socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?, me podría mencionar los más importantes a su criterio.

Si, Cumplir con los aportes mensuales.

4.- ¿Está usted enterado de los deberes y derechos de un delegado de la Cooperativa San Pedro de? Andahuaylas?

Si, importante participar en las asambleas y reuniones convocadas por la cooperativa.

Participar activamente en las decisiones con conocimiento sin ser manipulados.

5.- ¿Está usted enterado de los deberes y derechos de un Directivo de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

Si, hacer respetar su cooperativa

Velar por sus intereses

No perjudicar con sus malas decisiones

Relegar sus intereses personales

Informar a los socios de las acciones

6.- ¿Cree Ud. que los directivos de la Cooperativa San pedro de Andahuaylas tienen idoneidad moral y sobre todo técnica?

No, en su mayoría son gente que no tiene la capacidad moral ni técnica para asumir sus cargos, es por eso las deficiencias que se han venido dando, se ve que los directivos ingresan por un tema de beneficio personal y de poder.

7.- ¿Conoce si el socio de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas recibe información Administrativa o financiera detallada sobre la Institución?

No, al socio lo buscan solo por intereses de sus directivos, no existe una reunión de socios anual en la cual se indique la realidad de la cooperativa, sus balances, estados financieros.

8.- ¿Cree que es importante que un socio tenga acceso a información contable, administrativa y financiera? ¿Por qué?

Si, Por que primero es su derecho, y debe conocer sobre la situación real de su institución. Ese desconocimiento crea incertidumbre, desconfianza.

9.- ¿En alguna oportunidad recibió usted capacitación sobre control cooperativo de socios hacia delegados y Directivos?; ¿lo considera importante?; ¿Por qué?

SI, por que genera conocimientos, a pesar del nivel de comprensión de la mayoría, pero al menos hace que se piense bien para elegir a los directivos.

10.- ¿Conoce usted Cual es la Función de FENACREP?; que se le viene a la mente cuando hablamos de FENACREP?

Si, pienso que no siempre está pendiente de sus funciones, solo sirve para pedir la cuota anual, su función es capacitar no lo hace y si lo hace cobra y es escasa.

11.- ¿Conoce usted cual es la labor que desempeña el Consejo de Vigilancia en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

Si conozco, pero no la asumen.

12.- ¿Conoce usted quienes conforman actualmente el Consejo de Vigilancia?

No, ni publican no informan.

13.- ¿Qué opinión le merece la labor de este consejo en la actualidad?

Consejo de administración y vigilancia deficiente.

14.- ¿Cómo delegado, Supervisor o Auditor recibió información completa y anticipada de la marcha de la cooperativa para poder analizarla y consultarla a especialistas antes de una asamblea? Si no fue así ¿Porque no lo exigió?

No, si se exige te cuentan cuentos, no te dan información.

15.- En su opinión ¿cuáles son las debilidades que no permiten tener una mejor supervisión sobre las cooperativas por parte de los Socios?

Los socios desconocen sus deberes y derechos, carecen de información, los directivos debería incidir en el tema hablan de cooperativismo, pero no de la realidad financiera de la institución y si la dan es por necesidad y la maquillan muchas veces.

16.- En su experiencia, ¿cómo diría usted que se lleva el proceso de gobernabilidad y transparencia en la cooperativa san pedro de Andahuaylas? En la actualidad malo, no existe gobernabilidad, son personas empíricas sin experiencia, mucho bla bla bla. Y nada concreto.

Podemos notar en esta entrevista a un Ex Directivo y antiguo socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas la informalidad de la Directiva actual y la opinión recurrente de la falta de información hacia los socios, no solo de carácter societario sino también de información financiera y legal de la cooperativa, hasta el momento de la entrevista que fue realizada en junio de 2017 los socios no tienen conocimiento sobre el proceso de liquidación que afronta la cooperativa.

Otro aspecto importante reconocido por este ex directivo es el desconocimiento de los socios sobre sus deberes y derechos, así como no saber siquiera cual es el nombre de los Directivos actuales que conducen los destinos de la cooperativa, sin embargo, la percepción es que solo buscan beneficios personales.

## **Anexo 2: Entrevista Ex Directivo Héctor Gil Portillo**

1.- ¿Cuál es la Relación que tiene con la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas?

Socio, delegado ente la asamblea general y Directivo en el consejo de vigilancia

2.- ¿Está Enterado de los principales Derechos de un socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?, me podría mencionar los más importantes a su criterio.

Si estoy enterado de los derechos de un socio:

- Obtener créditos y todos los beneficios que brinda la Cooperativa.
- Elegir y ser elegido para participar en las Asambleas Generales.
- Dirigir la Cooperativa desde los diferentes órganos de Gobierno.

3.- ¿Está enterado de los principales Deberes de un socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?, me podría mencionar los más importantes a su criterio.

- Cumplir con todas las obligaciones establecidas en los Estatutos.
- Asistir de forma obligatoria a las diferentes convocatorias y actividades que la Cooperativa dispone.
- Cumplir con sus obligaciones financieras.

4.- ¿Está usted enterado de los deberes y derechos de un delegado de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

Si estoy enterado y es cumplir y hacer cumplir todo lo que establece los Estatutos.

5.- ¿Está usted enterado de los deberes y derechos de un Directivo de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

Si estoy enterado; y es cumplir y hacer cumplir todo lo que establece los Estatutos, cumplir y hacer cumplir lo que establece la Ley general de Cooperativas, cumplir y hacer cumplir todo lo que establece los Órganos de control, LA FENACREP y la

SUPER INTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS, velar por la buena marcha administrativa de la Cooperativa.

- 6.- ¿Cree Ud. que los directivos de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas tienen idoneidad moral y sobre todo técnica?

Por la forma como son elegidos, ninguno de los Directivos tiene capacidad técnica, para administrar la Cooperativa, ninguno de los directivos tiene experiencia en manejo financiero.

Respecto de la idoneidad moral, no podría emitir una opinión.

- 7.- ¿Conoce si el socio de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas recibe información Administrativa o financiera detallada sobre la Institución?

El socio solo recibe los Estados Financieros de la Cooperativa, en el momento que va a participar en la Asamblea General del mes de abril de cada Año, en la que se informa el resultado de la gestión del año anterior.

Sin embargo, es preciso advertir que los Estados Financieros son entendidos por un pequeño número de socios, la gran mayoría desconoce dichos Estados.

- 8.- ¿Cree que es importante que un socio tenga acceso a información contable, administrativa y financiera? ¿Por qué?

Si creo que por transparencia el socio debe tener acceso a la información Contable, Financiera y Administrativa, por cuanto es bueno conocer la gestión de sus Gerentes y Directivos, y el estado real en el que se encuentra la Cooperativa.

- 9.- ¿En alguna oportunidad recibió usted capacitación sobre control cooperativo de socios hacia delegados y Directivos?; ¿lo considera importante?; ¿Por qué?

Si he recibido capacitación sobre control Cooperativo, dentro de mi experiencia en Gestión de Cooperativas, y es importante por cuanto permite elegir a sus delegados y Directivos evaluando su capacidad técnica y moral.

- 10.- ¿Conoce usted Cual es la Función de FENACREP?; que se le viene a la mente cuando hablamos de FENACREP?

La FENACREP es el órgano de control de la Cooperativas, en estos últimos años se ha convertido en un ente burocrático, no existe aporte técnico real que coadyuve en la buena marcha de las Cooperativas.

Viven felices con los aportes que dan las cooperativas por su derecho de afiliación a la Federación.

11.- ¿Conoce usted cual es la labor que desempeña el Consejo de Vigilancia en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

Sí, es la de ejercer control en todas las actividades que realiza Cooperativa, esta actividad la realizan los Directivos del Consejo de Vigilancia a través de su órgano de apoyo AUDITORIA INTERNA.

Informar a los Órganos de Control FENACREP lo establecido en el plan anual de Auditoria.

Informar a la Asamblea General todas las actividades realizadas por el Consejo.

12.- ¿Conoce usted quienes conforman actualmente el Consejo de Vigilancia?

No, por cuanto recientemente se han elegido nuevos miembros en la Asamblea realizada el 07 de abril del 2017.

13.- ¿Qué opinión le merece la labor de este consejo en la actualidad?

El Consejo de Vigilancia elegido hasta la Asamblea del 07 de abril del 2017, ha olvidado su labor de fiscalización, incluso han permitido que sean aprobados los Estados Financieros en la asamblea marzo 2017 sin la opinión final de los Auditores Externos, lo cual ya es preocupante.

14.- ¿Como delegado, Supervisor o Auditor externo recibió información completa y a anticipada de la marcha de la cooperativa para poder analizarla y consultarla a especialistas antes de una asamblea? Si no fue así ¿Porque no lo exigió?

En el periodo en el cual pertencí al Consejo de vigilancia, si he recibido información y Estados Financieros Auditados, lo cual señala el nivel de confiabilidad.

15.- En su opinión cuales son las debilidades que no permiten tener una mejor supervisión sobre las cooperativas por parte de los Socios.

La falta de Información oportuna.

No existen líderes en Cooperativismo

Desinterés de parte de los mismos socios, quienes reciben créditos y se olvidan que la Cooperativa existe.

La actuación de los Comités de Educación es una desgracia, no aportan absolutamente en nada.

16.- En su experiencia, ¿cómo diría usted que se lleva el proceso de gobernabilidad y transparencia en la cooperativa san pedro de Andahuaylas?

En estos últimos tiempos es una desgracia, no existe capacidad técnica en la gestión de la Cooperativa.

El Directivo Gil Portillo entrevistado también en junio nos aclara que la información financiera es entregada solo antes de la asamblea, inferimos que es solo para los delegados, pero nos hace la aclaración que muy pocos lo entienden realmente, También nos precisa que su conocimiento sobre temas cooperativos no los adquiere en la cooperativa sino de su experiencia laboral en otras cooperativas.

Muestra su preocupación por la forma como se maneja la asamblea en el último mes de abril del 2017 y acota que los delegados aprobaron los estados financieros sin contar primero con la opinión del Auditor externo independiente lo cual muestra no solo desconocimiento sino falta de control sobre un acto tan importante que podría poner en peligro la estabilidad y confiabilidad de la información hacia los socios.

Consultado sobre el ente supervisor nos hace notar desde su perspectiva de reciente ex directivo del Consejo de Vigilancia, que FENACREP se ha convertido en un ente burocrático, que no da un apoyo técnico real y que solo están preocupados por su cuota de afiliación.

### **Anexo 3: Entrevista al Gerente de Supervisión de FENACREP Víctor Tejeda**

1.- ¿Cuál es la Relación que tiene con la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas?

Ninguna, trabajo para FENACREP que es el ente supervisor de las cooperativas.

2.- ¿Está Enterado de los principales Derechos de un socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?, me podría mencionar los más importantes a su criterio.

No a detalle, pero me parece que uno es, Elegir o ser elegido delegado o dirigente...

3.- ¿Está enterado de los principales Deberes de un socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?, me podría mencionar los más importantes a su criterio.

No

4.- ¿Está usted enterado de los deberes y derechos de un delegado de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

No

5.- ¿Está usted enterado de los deberes y derechos de un Directivo de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

No

6.- ¿Cree Ud. que los directivos de la Cooperativa San pedro de Andahuaylas tienen idoneidad moral y sobre todo técnica?

No conozco personalmente a todos los directivos.

7.- ¿Conoce si el socio de la cooperativa San Pedro de Andahuaylas recibe información Administrativa o financiera detallada sobre la Institución?

No

8.- ¿Cree que es importante que un socio tenga acceso a información contable, administrativa y financiera? ¿Por qué?

Los estados financieros deben ser publicados por la COOPAC, a efectos de mostrar la debida transparencia de la gestión realizada.

9.- ¿En alguna oportunidad recibió usted capacitación sobre control cooperativo de socios hacia delegados y Directivos?; ¿lo considera importante?; ¿Por qué?

No

10.- ¿Conoce usted Cual es la Función de FENACREP?; que se le viene a la mente cuando hablamos de FENACREP?

FENACREP cumple con la función de órgano supervisor y es regulado por la Superintendencia de Banca y Seguro y AFP, en virtud de la facultad conferida en la Ley N°26702 y de la Primera Disposición Transitoria del Reglamento de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos públicos aprobado por Resolución SBS N°0540-99.

11.- ¿Conoce usted cual es la labor que desempeña el Consejo de Vigilancia en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?

Es el órgano fiscalizador de la cooperativa

12.- ¿Conoce usted quienes conforman actualmente el Consejo de Vigilancia?

No

13.- ¿Qué opinión le merece la labor de este consejo en la actualidad?

No conozco

14.- ¿Como delegado, Supervisor o Auditor externo recibió información completa y a anticipada de la marcha de la cooperativa para poder analizarla y consultarla a especialistas antes de una asamblea? Si no fue así ¿Porque no lo exigió?

Como FENACREP no participamos en asambleas regularmente, salvo pedidos especiales y como observador.

15.- En su opinión ¿cuáles son las debilidades que no permiten tener una mejor supervisión sobre las cooperativas por parte de los socios?

Las Coopac no son transparentes con el socio al informar sobre su gestión, no dan la suficiente información sobre los resultados obtenidos, presentando información financiera que no necesariamente se ajusta a la verdad.

16.- En su experiencia, ¿cómo diría usted que se lleva el proceso de gobernabilidad y transparencia en la cooperativa san pedro de Andahuaylas?

Al parecer los socios que ingresan a ocupar cargos directivos, se sienten comprometidos con la propia gente de la localidad, tratando de beneficiar irregularmente a sus pares.

En las respuestas de esta entrevista notamos el total desconocimiento de los aspectos más resaltantes e importantes de la vida societaria por parte del ente supervisor, siendo una de las 15 cooperativas más grandes del país no tienen conocimiento alguno sobre los deberes o derechos de los socios, es decir no saben si estos se basan o no con la legislación vigente, no saben quiénes son los actuales directivos de los órganos de gobierno, es decir no saben sobre su legitimidad; tampoco conocen si los socios de la cooperativa recibe o no información Administrativa y financiera.

Saben que la información no es transparente, pero no hay ninguna acción sobre ese aspecto en la labor de supervisión, presumen que los directivos benefician irregularmente a sus pares, pero tampoco hay ninguna acción en concreto para mejorar eso.

Todos estos apuntes nos dan una clara idea del desinterés que existe por parte del ente supervisor hacia la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas y posiblemente a otras del sistema cooperativo y le da razón a la percepción que tienen los ex directivos entrevistados anteriormente de que la FENACREP solo es un ente burocrático que está más preocupado por el pago de su cuota que de supervisar o mejorar la supervisión.

**Anexo 4: Encuesta****Encuesta para Socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas****(Gobernabilidad y control societario 2017)****1. Edad:**

a.- Entre 18 y 25

b.- Entre 26 y 35

c.- Entre 36 y 45

d.- Entre 46 y 55

e.- Más de 55

**2. Lugar de procedencia**

a.- Andahuaylas

b.- Abancay, Curahuasi

c.- Uripa

d.- Huancarama

e.- Nueva Esperanza

**3. Sector Demográfico**

a.- Urbano

b.- Rural

**4. ¿Qué servicios de los que la cooperativa brinda usa usted con mayor frecuencia?**

a.- Ahorro

b.- Crédito

c.- Otro.....

**5. ¿Cuánto Tiempo tiene como socio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas?**

a.- menos de 1 año

b.- de 1 hasta 3 años

c.- de 3 hasta 5 años

d.- más de 5 años

**6. ¿Cuántos mese de aporte tiene depositado en la cooperativa San Pedro de Andahuaylas?**

a.- Menos de 6 meses

b.- entre 6 y 12 meses

c.- entre 12 y 24 meses

d.- más de 24 meses

**7. ¿Participa usted en el proceso de elecciones?**

a.- si

b.- no

**8. Si, su respuesta es afirmativa, ¿cuál es su participación?**

a.- solo como votante

b.- como candidato

**9. Si, su respuesta a la pregunta 7 fue negativa, porque no participa**

a.- falta de tiempo

b.- falta de interés

c.- falta de información

d.- falta de transparencia

e.- otro.....

10. **Como socio usted ¿conoce sus derechos y obligaciones?**

a.- si

b.- no

c.- un poco

d.- bastante

11. **¿Está enterado que los delegados y directivos están en la obligación a informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa?**

a.- si

b.- no

c) NS/NO

12. **¿Cree usted que es importante que los delegados y directivos informen sobre la marcha de la cooperativa?**

a.- si

b.- no

c.- no sabe/no opina

13. **¿Cuál es tu grado de satisfacción general con la Directiva actual de la Cooperativa?**

a.- Alto

b.- Medio

c.- Bajo

¿Porque?

.....  
.....  
.....  
.....