

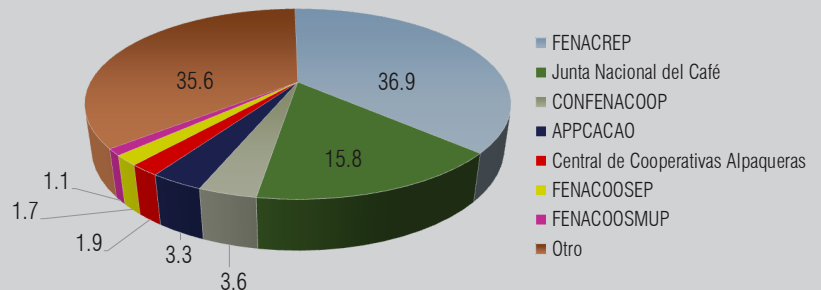


## La gestión y la sostenibilidad de las organizaciones cafetaleras depende de una buena gobernanza cooperativa

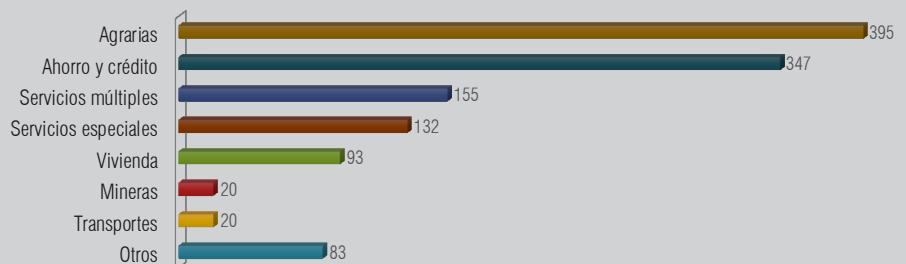
Las organizaciones cooperativas cafetaleras nacen en Perú en la década del 60 del siglo pasado, y las buenas prácticas de gestión cooperativa fueron fundamentales para su operatividad y continuidad, así como para posicionar el grano aromático como uno de nuestros principales productos de agroexportación.

Las primeras cooperativas cafetaleras se crearon hace más de medio siglo en La Convención (Cusco), San Juan del Oro (Puno) y Selva Central con el objetivo de acabar con los intermediarios que ofrecían muy poco precio por su café. Este

**Cooperativas asociadas según gremio u organización de integración (Porcentaje)**



**Número de cooperativas según actividad económica**



modelo fue expandiéndose a nivel nacional, al punto de convertirse en i) regulador del precio a favor de los cafetaleros en las zonas de producción, y ii) promotores del cultivo de cafés de calidad.

Referencias que se tienen de la importancia del rol de las cooperativas en el Perú son tomadas de la Coordinadora Nacional de Comercio Justo (CNCJ) y del último Censo Nacional de Cooperativas (2017) promovido por el Ministerio de la Producción.

Según los datos de la CNCJ, hay 185 organizaciones de productores agrarios vinculados con este mercado, de las cuales 106 son cooperativas, y más del 70% de ellas son cafetaleras (62 se dedican de forma exclusiva y 14 trabajan también con otros cultivos, como cacao, banano, granos andinos). De acuerdo al Censo Nacional de Cooperativas, 395 entidades son agrarias, representando al 32% del total, y el 15.8% de las cooperativas censadas están asociadas a la Junta Nacional del Café (JNC).

Los retos que ahora enfrentan las cooperativas -mayor competencia, irregularidades en la gestión financiera, asuntos éticos, entre otros- y la difícil situación económica por la que atraviesan hace pertinente fortalecer su gestión, apuntando a implementar sistemas de calidad que faciliten la generación de confianza con los diversos stakeholders (cliente, socios, trabajadores, proveedores, financiadores, etc.), eleven la calidad de sus decisiones y produzcan un impacto positivo en términos de valor y competitividad.

### La Gobernanza Cooperativa en el marco de la gestión de calidad

La buena gobernanza cooperativa es el primer paso para tener un sistema de gestión de calidad orientado a hacer rentable la inversión de los socios, tener acceso a información oportuna y adecuada, participar en la toma de decisiones, promover prácti-

CUADRO N° 1

PRINCIPIO COOPERATIVO (INDICADORES)	CRITERIOS PARA MEDIR LAS BUENAS PRÁCTICAS COOPERATIVAS (*)
<b>I: Membresía abierta y voluntaria</b>	<b>Admisión de socios.-</b> La cooperativa aplica normas y procedimientos específicos para admitir a sus socios.
	<b>No discriminación.-</b> Estos procedimientos evitan discriminación en la admisión de socios por género, raza, social, político o religioso.
	<b>Pérdida de la condición de socio.-</b> Aplica una metodología clara sobre las situaciones que generan la pérdida de condición de socio.
<b>II: Control Democrático de los miembros</b>	<b>Participación activa de sus socios.-</b> Se establece de manera clara los espacios de participación de los miembros de la cooperativa y se monitorean.
	<b>Representación de sus miembros.-</b> Define con claridad los procedimientos de representación en cada uno de los espacios democráticos.
	<b>Organización democrática y equilibrio de poderes.-</b> La cooperativa mantiene óptimas relaciones de poder en cada uno de sus estamentos.
	<b>Conflicto de intereses.-</b> Se establecen procedimientos y protocolos para evitar conflicto de intereses de sus funcionarios y dirigentes.
	<b>Dirigentes responden ante sus socios.-</b> Todos los órganos directivos tienen la responsabilidad de informar a sus asociados, los que de esa forma evalúan su desempeño.
<b>III: Participación económica de los miembros</b>	<b>Capital como propiedad común de la cooperativa.-</b> Es la suma de los aportes de los asociados.
	<b>Distribución equitativa de los excedentes y remanentes.-</b> Pueden distribuirse entre sus socios de manera equitativa o servir para capitalizar la cooperativa.
<b>IV: Autonomía e independencia</b>	<b>Independencia financiera.-</b> Debe tener como límite el 80% de capital propio a fin de mantener su autonomía a pesar de los acuerdos de otros asociados o acreedores.
	<b>Autonomía de los socios.-</b> Se prioriza la comunicación asertiva como herramienta de pensamiento cooperativo sobre la dignidad humana y la responsabilidad de los socios.
<b>V: Educación, entrenamiento e Información</b>	<b>Educación y entrenamiento.-</b> Consiste en la formación e información que reciben los asociados y el personal sobre los principios cooperativos.
	<b>Comité de Educación.-</b> Es el equipo encargado del tema educativo en la cooperativa.
	<b>Impacto de la educación cooperativa.-</b> Los valores y principios cooperativos se convierten en directrices básicas para orientar la acción de las cooperativas.
<b>VI: Cooperación entre cooperativas</b>	<b>Las cooperativas informan al público en general.-</b> A través de este proceso proyecta una imagen de transparencia a la sociedad. Es una expresión de buenas prácticas cooperativas.
	<b>Cooperación entre cooperativas.-</b> Fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta con entidades similares a nivel local, regional, nacional o internacional.
<b>VII: Compromiso con la comunidad</b>	<b>Responsabilidad Social y Ambiental.-</b> Asume compromisos en sus operaciones comerciales y sus interlocutores a favor del entorno social y ambiental que lo rodea.
	<b>Compromiso con la comunidad.-</b> La cooperativa trabaja tomando en cuenta el desarrollo sostenible de su comunidad, para lo cual tiene políticas aprobadas por sus socios.

(\*) Informe Estándares de Calidad de Gobernanza Cooperativa en el marco del Proyecto SIC CAFÉ 2021

## Sobre el Programa SECOMPETITIVO

El programa SECOMPETITIVO es promovido por la Cooperación Suiza - SECO en alianza con el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización - CNCF y tiene como facilitador nacional a HELVETAS Swiss Intercooperation.

Busca apoyar al Perú en sus esfuerzos sistemáticos para mejorar su competitividad en los niveles nacional y subnacional, promoviendo la generación de beneficios públicos.

cas de equidad, transparencia y responsabilidad.

La Junta Nacional del Café, a través del proyecto SIC CAFÉ 2021 propone una serie de indicadores de buenas prácticas de gobernanza cooperativa basados en la aplicación de los Principios Cooperativos (ver cuadro N° 1), los cuales han sido recogidos de dos estudios de cooperativas exitosas (CENFROCAFE y PANGO) y del estudio de la toma de decisiones en cinco cooperativas cafetaleras socias de este gremio.

Estos indicadores se han desarrollado para ser compatibles y complementarios a los estándares actualmente aplicados por las cooperativas para obtener las certificaciones de Comercio Justo y de productos orgánicos; y su objetivo es identificar y reconocer a las cooperativas socias de este gremio cafetalero que cuenten con buenas prácticas de gobernanza cooperativa. A tra-

vés de estos estándares, pueden compararse con otras instituciones similares, y a la vez, contrastar su desarrollo en el tiempo.

### Estándares de buenas prácticas de Gobernanza Cooperativa

Esta iniciativa propuesta por la Junta Nacional del Café apunta, en un mediano plazo, a ser regulada y convertida en una norma técnica que se convierta en un certificado de calidad o sello de conformidad, tal como algunas entidades lo vienen haciendo a través de sus normas de homologación de proveedores (donde se establecen los estándares que deben cumplir las empresas para constituirse en proveedores).

Para ello, aún se requiere unos pasos previos, tales como un proceso de validación de los estándares de las buenas prácticas de gobernanza cooperativa y la acreditación de evaluadores.

## Sobre la JNC

Creada en 1993, la Junta Nacional del Café representa a los cafetaleros peruanos organizados frente al Estado y al sector privado. Reúne a 56 asociaciones y cooperativas que suman 55 mil familias socias de diferentes zonas cafetaleras del país.

Contribuye con el crecimiento del sector cafetalero con una oferta de café de alta calidad, comprometida con el desarrollo económico y social del país. En ese sentido, planteó el Plan de Renovación de Cafetales, y desarrolló el Proyecto de Modelo Sostenible del Café Peruano y el Sistema Integral de Calidad (SIC CAFÉ) 2021, entre otros, además de impulsar la creación del Día del Café Peruano y organizar cada año la Expo Café Perú.

Hoy el modelo cooperativo cafetalero es replicado por productores de cacao, algodón, quinua, banano, alpaqueros y otros productos.

## SIC CAFÉ 2021

El proyecto Sistema Integral de Gestión de Calidad de las Cooperativas Cafetaleras (SIC CAFÉ), impulsado por la Junta Nacional del Café y el programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza - SECO, se llevó a cabo con el fin de integrar todos los niveles de gobierno de las organizaciones cafetaleras.

Uno de sus productos fue desarrollar y validar un sistema informático como un programa piloto que sirva para contar información consistente y oportuna sobre sus operaciones productivas, financieras, comerciales y sociales para el buen gobierno de las cooperativas cafetaleras.

Además, ha llevado a cabo talleres para fortalecer el buen gobierno cooperativo.





# Dos modelos de gobernanza cooperativa

La Cooperativa CENFROCAFE, en Cajamarca, y la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa, en Selva Central, fueron estudiadas en el marco del proyecto SIC Café 2021, a fin de identificar cuáles son las buenas prácticas de gobernanza cooperativa que aplican y los efectos positivos tanto para su competitividad como para su sostenibilidad.

A continuación, se comparten algunas de las buenas prácticas identificadas.

## En CENFROCAFE

- CENFROCAFE tiene como política institucional analizar los procesos de producción de cada uno de sus socios, a fin de brindarles servicios de capacitación acordes a sus necesidades. Como resultado de esta práctica la organización cafetalera ha incrementado la productividad de sus socios en un promedio de 26 quintales por hectárea, logrando que el 70% del café acopiado tenga como mínimo 80 puntos en taza.
- La inversión en infraestructura es otro de sus fuertes. Hasta 2015 más del 50% de los ingresos por la prima de comercio justo se utilizó en la construcción de plantas de beneficio colectivo café y de secado, así como centros de acopio y oficinas en las zonas de producción.
- Estas y otras acciones realizadas en sus 16 años de vida institucional, CENFROCAFE, le han permi-

tido crecer y fortalecerse, de tal manera que actualmente cuenta con un patrimonio de 22.3 millones de soles.

- También es importante resaltar su apuesta por integrar a la familia completa de sus socios. En ese sentido, los familiares de sus socios pueden ser miembros de la cooperativa pagando solo la mitad de la cuota de membresía, y el proceso para su ingreso es más corto.

## En la Cooperativa Pangoa

- Una de las buenas prácticas de gobernanza de la Cooperativa Pangoa consiste en que los aspirantes a ser socios de esta organización deben contar con la recomendación de miembros antiguos y, necesitan ser avalados por el comité zonal de su jurisdicción. De esta manera logran fortalecer a la organización, fidelizar a sus integrantes y reconocer la importancia de las bases zonales.
- Otro indicador positivo de buen gobierno es la formación y evaluación de capacidades de los socios, a través de una escuela de líderes, con miras a la elección de dirigentes para los órganos de gobierno. Además, promueve la participación de jóvenes y mujeres como parte del relevo directivo. Cada comité zonal elige a su junta directiva, en la que está presente al menos un joven y una mujer.

Esto ha permitido que los miembros de los órganos de gobierno sean personas preparadas para la toma de decisiones y trabajen por la sostenibilidad de la cooperativa de manera coordinada con la gerencia, colaboradores y asociados.

- Asimismo, como política institucional, la Cooperativa Pangoa destina 5 dólares de la prima por Comercio Justo para mejorar la productividad, renovar cafetales, mejorar las plantas de beneficio, invertir en proyectos sociales y crear fondos de salud, educativo, para los hijos de los socios.

El informe completo lo encontrará en la página web de la Junta Nacional del Café.

## Contacto:

### Cooperación Suiza - SECO

E: [lim.seco@eda.admin.ch](mailto:lim.seco@eda.admin.ch)  
[www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco)

### Junta Nacional del Café - JNC

Institución Ejecutora  
 Jr. Ramón Dagnino Nro. 369 - Int. 201  
 Jesús María - Lima  
 T: +51 332 79 14; +51 433 14 77  
 E: [icastillo@juntadelcafe.org.pe](mailto:icastillo@juntadelcafe.org.pe)  
[www.juntadelcafe.org.pe](http://www.juntadelcafe.org.pe)

### HELVETAS Swiss Intercooperation

Facilitador Nacional de SECOMPETITIVO  
 Av. Ricardo Palma 857. Miraflores. Lima, Perú  
 T: +51 1 444 04 93  
 E: [peru@helvetas.org](mailto:peru@helvetas.org)  
[www.peru.helvetas.org](http://www.peru.helvetas.org)