

# Una escuela para presidentes

7 de Octubre de 2022



**Giovanni Bonfiglio**

**Instituto del Perú, Universidad San Martín de Porres**

**Octubre 2022**

Para **Lampadia**

**¡En el Perú existe una escuela para formar presidentes!**

Está en una cooperativa que agrupa a cerca de mil productores alpaqueros de los departamentos de Ayacucho, Cusco, Puno y Arequipa. Es la cooperativa COOPECAN, fundada en 2008. Hemos encontrado este caso en el marco de un estudio sobre organizaciones agrarias asociativas.

**Durante los primeros años la cooperativa COOPECAN atravesó por situaciones de inestabilidad e ineficiencia empresarial, que la pusieron al borde del colapso. En esos años el presidente del Consejo Directivo era elegido sin tener en cuenta las capacidades de gestión necesarias para dirigir una empresa.**

Con cada renovación de cargos directivos el presidente quería imponer su propia orientación y no daba apoyo al cuerpo administrativo, que también estaba sujeto a frecuentes renovaciones. La cooperativa funcionaba mal, no daba buenos servicios a sus socios y no recibía créditos para implementar sus planes, pues las entidades financieras y la cooperación externa no apoyan a entidades inestables o que no cumplen sus compromisos. Se daba el círculo vicioso que afecta a la mayoría de cooperativas y asociaciones de pequeños productores en el país.

**Para enfrentar la situación descrita, desde 2011 en COOPECAN se implementó el Programa ProPresidente, que consistió en capacitar a socios en tareas de gestión. Al mismo tiempo, se exigió que los socios que desearan postular al cargo de presidente del Consejo Directivo debían haber participado y aprobado un programa de capacitación llevado a cabo por un organismo especializado. De ese modo se introdujo un criterio de mérito, pues solo podían postular los que han obtenido los mayores puntajes en el programa de capacitación.** Se eliminó así la improvisación con la que en los primeros años se elegía a dirigentes sin mayor formación empresarial, que desconocían la distinción de funciones directivas y ejecutivas propias de una cooperativa. **Además, se dejó**

de elegir a presidentes que desconocían cuáles eran sus funciones y aprendían solo al cabo de algunos años para ser reemplazados por otro que también desconocía como dirigir una empresa cooperativa. La capacitación incidió también en la importancia de respetar los planes estratégicos de largo plazo, para evitar cambios de rumbo en cada directiva o no cumplir con los compromisos asumidos por las directivas y los presidentes anteriores.

Gracias al programa ProPresidente, en COOPECAN se resolvió el problema que aqueja a muchas cooperativas agrarias, que al cabo de algún tiempo entran en crisis, a pesar de contar con valiosos activos y ayudas externas, justamente por la falta de capacidades de gestión en sus dirigentes. Además, se trata de crisis de gobernanza, producidas por dirigentes que improvisan cuando asumen sus cargos.

Además de la formación de dirigentes, en COOPECAN se ha implementado un programa de desarrollo tecnológico orientado a cambiar el tradicional pastoreo, para permitir la crianza de alpacas en pastos cultivados.

Los socios de la cooperativa descubrieron que una hectárea de pastos naturales alimenta solo a una alpaca por año, pero si esa misma hectárea es cultivada con pasto mejorado y regado por aspersión, puede alimentar a cincuenta alpacas por año. Otras mejoras introducidas han sido cercos eléctricos (alimentados con energía solar), para proteger a los animales de los predadores; y cobertizos para protegerlos de las heladas. Una sistematización de los resultados de este programa tecnológico indica que el ingreso promedio de los socios cooperativistas se ha multiplicado por tres, así como se ha incrementado el número de animales de cada pastor.

**Luego de los cambios introducidos desde 2011, esta empresa cooperativa ha tenido estabilidad, no solo a nivel directivo, sino también a nivel ejecutivo.** El actual gerente general y la gerente de administración se mantienen en sus cargos por más de diez años. Lo mismo pasa con los presidentes del Consejo Directivo, que ahora son elegidos por tres años renovables. En las asambleas de socios ya no se toman decisiones improvisadas, ni hay disputas por ocupar cargo de presidente, que prácticamente es designado entre el mejor estudiante del curso de capacitación y la asamblea lo ratifica en el cargo. Además, ya que los socios ganan bien en sus actividades productivas, no pugnan por dedicarse a actividades dirigenciales. Se respeta escrupulosamente el principio cooperativo de elección democrática de presidente y otros miembros del Consejo Directivo; pero se le ha añadido un criterio de mérito, cosa que no contradice el espíritu de la norma, pero que es fundamental para el buen desempeño de los elegidos.

Además del programa ProPresidente, en Coopecan se implementó el programa ProJoven, para capacitar a hijos de socios y socios jóvenes en aspectos técnicos y de gestión, para que en el futuro puedan asumir roles dirigenciales y hasta en funciones técnicas. Por ejemplo, un socio ha sido enviado a la Universidad Agraria La Molina para aprender manejo de pastos, luego de lo cual ha sido incorporado como técnico de la cooperativa.

Gracias a la estabilidad lograda, COOPECAN ha incursionado en la industrialización de la fibra de alpaca. Su articulación directa con compradores de Europa, EEUU y Asia, le permite obtener precios diferenciales, que son trasladados a los socios. Es así que esta cooperativa forma parte de las exitosas empresas agro exportadoras peruanas.

Como dice el gerente de esta cooperativa, Dagoberto Fernández: “por más que recibamos créditos y asistencia técnica, si no tenemos capacidades de gestión en los directivos no podemos avanzar”. Esta experiencia refuerza la interpretación según la cual el recurso más escaso en la agricultura peruana no es tierra, ni financiamiento, ni tecnología, sino **capacidad de gestión** para manejar empresas que asocien exitosamente a pequeños productores. No es casualidad que el mayor problema que enfrentan las cooperativas agrarias peruanas es de gobernanza.

**Cabe resaltar que la iniciativa del Programa ProPresidente ha surgido en una cooperativa de pequeños productores ganaderos, de zonas pobres del país.** Pastores de alpaca nos están enseñando cómo se ejerce el poder en empresas (e instituciones en general) donde hay dos tipos de órganos de gestión: uno directivo (Consejo de administración y Asamblea General) y otro ejecutivo (gerencia y administración). **La separación de poderes es el elemento básico de toda empresa asociativa, así como de toda institución democrática de ciertas dimensiones.** La lección que se desprende de esta experiencia es que no basta con crear asociaciones y cooperativas, si sus dirigentes, en especial su presidente, no tienen capacidades de gestión y si no comprenden que su poder se comparte con los ejecutivos. Lograr el correcto equilibrio entre esos dos elementos de gestión es la clave del éxito.

Para mayor información sobre este caso, véase:

[https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=450244793733456](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=450244793733456)

[http://institutodelperu.pe/2022/08/04/opinion-coopecan-una-cooperativa-de-alp-  
aqueros/](http://institutodelperu.pe/2022/08/04/opinion-coopecan-una-cooperativa-de-alp-<br/>aqueros/)

**Lampadia**