


| | | | | |
|---|---|---------------------|-------------------|----------|
|  | UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA | | | |
| | Documento | Código | Fecha | Revisión |
| | FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO | F-AC-DBL-007 | 10-04-2012 | A |
| Dependencia | Aprobado | | Pág. | |
| DIVISIÓN DE BIBLIOTECA | SUBDIRECTOR ACADÉMICO | | 1(137) | |

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

| | |
|--------------------|---|
| AUTORES | JUAN SEBASTIÁN HERRERA |
| FACULTAD | CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS |
| PLAN DE ESTUDIOS | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| DIRECTOR | MARY RAMONA BOHÓRQUEZ CASADIEGOS |
| TÍTULO DE LA TESIS | PROPUESTA DE PLAN ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA REDEAGRO |

RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE TUVIERON EN CUENTA OBJETIVOS ESPECÍFICOS, MARCO REFERENCIAL QUE CONTIENE UN MARCO HISTÓRICO A NIVEL INTERNACIONAL, NACIONAL Y LOCAL, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, CONTEXTUAL Y LEGAL. DE OTRA PARTE LA INVESTIGACIÓN FUE DESARROLLADA EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, ORGANIZANDO ADMINISTRATIVAMENTE LA COOPERATIVA, POR LO QUE SE ESPERA QUE EL PROYECTO ADEMÁS DE CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y SE CONVIERTA EN UNA HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA.

CARACTERÍSTICAS

| | | | |
|--------------|-----------|------------------|-----------|
| PÁGINAS: 137 | PLANOS: 0 | ILUSTRACIONES: 0 | CD-ROM: 1 |
|--------------|-----------|------------------|-----------|



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

PROPUESTA DE PLAN ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA
REDEAGRO

AUTOR:

JUAN SEBASTIÁN HERRERA

Trabajo de grado para optar el título de administrador de empresa

DIRECTOR:

MARY RAMONA BOHÓRQUEZ CASADIEGOS

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PLAN DE ESTUDIO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Febrero, 2019

Agradecimientos

El autor del proyecto de grado expresa los agradecimientos a la profesora MARY RAMONA BOHÓRQUEZ CASADIEGOS, directora del trabajo de grado, por su guía, acompañamiento y buenos consejos para el desarrollo del mismo.

De igual forma a toda la planta de docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Índice

| | |
|---|---------------|
| Capítulo 1. Propuesta de un plan administrativo para la cooperativa multiactiva redeagro | 1 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2 Formulación del problema | 2 |
| 1.3 Objetivos | 2 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 2 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.4 Justificación..... | 3 |
| 1.5 Delimitaciones..... | 4 |
| 1.5.1 Delimitaciones operativas. | 4 |
| 1.5.2 Delimitaciones conceptuales.. .. | 4 |
| 1.5.3 Delimitación geográfica.. .. | 4 |
| 1.5.4 Delimitación temporal.. .. | 4 |
| Capítulo 2. Marco Referencial | 5 |
| 2.1 Marco histórico | 5 |
| 2.1.1 Antecedentes históricos de las cooperativas a nivel internacional..... | 5 |
| 2.1.2 Antecedentes históricos de las cooperativas a nivel nacional.)..... | 7 |
| 2.1.3 Antecedentes históricos de las cooperativas a nivel local. | 10 |
| 2.2 Marco contextual..... | 11 |
| 2.3 Marco conceptual | 12 |
| 2.3.1 Administración.. .. | 12 |
| 2.3.2 Cooperativa. | 12 |
| 2.3.3 Planeación.. .. | 12 |
| 2.3.4 Visión.. .. | 12 |
| 2.3.5 Misión..... | 13 |
| 2.3.6 Objetivos. | 13 |
| 2.3.7 Estrategias.. .. | 13 |
| 2.3.8 Políticas.. .. | 13 |
| 2.3.9 Reglas o Normas. . .. | 14 |
| 2.3.10 Programas..... | 14 |
| 2.3.11 Procedimientos.. .. | 14 |
| 2.3.12 Presupuestos.. .. | 14 |
| 2.3.13 Organización.. .. | 15 |
| 2.3.14 División del trabajo.. .. | 15 |
| 2.4 Marco teórico | 15 |
| 2.5 Marco Legal | 19 |
| Capítulo 3. Diseño metodológico..... | 26 |
| 3.1 Tipo de investigación | 26 |
| 3.2 Población y muestra | 26 |
| 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información..... | 26 |

| | |
|---|------------|
| 3.4 Procesamiento y análisis de la información | 26 |
| Capítulo 4. Presentación de resultados | 28 |
| 4.1 Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, en su proceso administrativo.. | 28 |
| 4.2 Determinar los lineamientos y la filosofía que guíe a la cooperativa en el logro de los objetivos misionales, planteados en su creación..... | 36 |
| 4.2.1 Los principios cooperativos..... | 36 |
| 4.2.2 Los principios del Cooperativismo son 7..... | 36 |
| 4.2.3 Objetivos corporativos.. | 38 |
| 4.2.4 Misión propuesta.. | 38 |
| 4.2.5 Visión propuesta..... | 39 |
| 4.2.6 Valores corporativos propuestos. | 40 |
| 4.2.7 Imagen corporativa..... | 41 |
| 4.3 Diseñar la estructura organizacional, de la cooperativa multiactiva Redeagro | 42 |
| 4.3.1 Estatutos. | 43 |
| 4.3.2 Organigrama propuesto para la cooperativa multiactiva Redeagro.. | 86 |
| 4.3.3 Manual de funciones para la cooperativa multiactiva Redeagro..... | 87 |
| 4.3.4 Manual de procedimientos para la cooperativa multiactiva Redeagro. El manual de procedimiento se refiere a un instrumento administrativo, el cual le da apoyo a los pequeños quehaceres que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una empresa. ... | 93 |
| 4.4 Estrategias que permitan la implementación de un plan de direccionamiento para la Cooperativa, buscando asegurar su aplicación | 109 |
| 4.4.1 Estrategias. | 111 |
| 4.5 Indicadores de evaluación y control del funcionamiento de la Cooperativa, buscando medir la efectividad de las herramientas planteadas..... | 115 |
| Capítulo 5. Conclusiones..... | 118 |
| Capítulo 6. Recomendaciones | 119 |
| Referencias..... | 120 |
| Apéndice..... | 122 |

Lista de tablas

| | |
|---|------|
| Tabla 1. A que se le debe dar mayor importancia en el proceso administrativo de la cooperativa | 15 |
| Tabla 2. Necesidad de realizar investigaciones de mercado para el crecimiento de la cooperativa | 16 |
| Tabla 3. Conocimiento que se tiene sobre la forma de participar en la cooperativa | 17 |
| Tabla 4. Pertinencia de los empleados contratados | 18 |
| Tabla 5. Manual de funciones | 100 |
| Tabla 6. Procedimiento para la asamblea general de socios | 107 |
| Tabla 7. Plan de direccionamiento | 1134 |
| Tabla 8. Indicadores | 1168 |

Lista de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. A que se le debe dar mayor importancia en el proceso administrativo de la cooperativa | 15 |
| Figura 2. Necesidad de realizar investigaciones de mercado para el crecimiento de la cooperativa | 16 |
| Figura 3. Conocimiento que se tiene sobre la forma de participar en la cooperativa | 17 |
| Figura 4. Pertinencia de los empleados contratados | 18 |
| Figura 5. Imagen corporativa Redeagro | 54 |
| Figura 6. Organigrama propuesto cooperativa Redeagro | 99 |
| Figura 7. Proceso de afiliación y retiro de asociado | 105 |
| Figura 8. Símbolos de diagrama de flujo | 94 |

Listas de apéndices

| | |
|---|-----|
| Apéndice A. Entrevista dirigida al Representante legal de la Cooperativa Multiactiva Redeagro de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander | 135 |
|---|-----|

Resumen

En el mundo de los negocios la base del funcionamiento de una empresa está centrada en la labor de quienes son contratados como personal administrativo, realizando diversas tareas y siendo conocidos también como oficinistas, contando con distintas funciones dentro de lo que es el área de atención al cliente de una firma, realizando variadas tareas en la misma. Por lo tanto el plan administrativo es un esquema formal que en realidad representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que conllevan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que más que nada están orientados a la consecución de unos objetivos determinados.

Por lo tanto es necesario crear una estructura de unidad organizativa lógica y con significado que permita a los administradores de la misma completar sus tareas de forma eficiente. Las unidades organizacionales consisten en una definición y enumeración de las tareas individuales, su agrupación y clasificación, como la delegación de autoridad para que así sean llevadas a cabo y la especificación de las relaciones de autoridad entre jefes y subordinados.

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvieron en cuenta objetivos específicos, marco referencial que contiene un marco histórico a nivel internacional, nacional y local, marco teórico, conceptual, contextual y legal. De otra parte la investigación fue desarrollada en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, organizando administrativamente la cooperativa, por lo que se espera que el proyecto además de contribuir a la formación profesional y se convierta en una herramienta de mejoramiento empresarial para la cooperativa.

Introducción

La importancia de una estructura organizativa involucra asistir al dueño de la cooperativa a conceptualizar, visualizar y construir un sistema jerárquico para implementar en su organización. Es decir, la estructura organizativa incluyen una cadena de mandos, un rango de control, distribución de la autoridad y altura de la organización. Al aplicar el modelo de estructuración organizacional se puede mejora su funcionamiento interno y externo, siendo esto fundamental en todas las empresas para establecer la autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Para la presente investigación en el primer capítulo se encuentra el tiprulo, planteamiento y formulación del problema, objetivos general y específicos, justificación y delimitaciones del trabajo, de igual forma en el segundo capítulo se encuentra el marco referencial que está compuesto por el marco histórico a nivel internacional, nacional y local, el contexto, teorías, conceptos y leyes o normas relacionadas con la investigación.

Por último, en el tercer capítulo se encuentra el diseño metodológico que contiene el tipo de investigación cualitativa, la población, muestra, instrumento de recolección de información que para este caso fue la entrevista y el procesamiento de la información recolectada a través del instrumento, lo que llevo a conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1. Propuesta de un plan administrativo para la cooperativa multiactiva redeagro

1.1 Planteamiento del problema

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo, de la forma que acuerden sus asociados; generalmente en el contexto de la economía de mercado. La intención de su creación es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de los asociados, haciendo uso de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (Coelealcira, 2013).

La cooperativa multiactiva redeagro, es una cooperativa de la región, la cual nace de la idea de varias personas, quienes viendo las necesidades de la comunidad ocañera y de la región buscaron dar solución a esta problemática, especialmente en el sector agrario a través de la conformación del ente cooperativo. Unas de las problemáticas que se pudieron observar es la falta de oportunidades a los campesinos de la región, especialmente al momento de vender sus productos ya que no los venden a un precio razonable, motivo por el cual les genera pérdidas económicas y no les representa una rentabilidad económica cultivar esos productos. En el portafolio proyectado se ubican servicios como: agropecuaria, educación, vivienda, recaudo de servicios, ahorro y crédito.

La cooperativa Multiactiva Redeagro, hasta el momento, no ha dado inicio a su funcionamiento, puesto que se encuentran realizando los trámites legales para estar legalmente

constituída, y teniendo en cuenta que los integrantes de la misma, carecen de los conocimientos administrativos, aspecto que les genera un gran temor ante el manejo de los recursos, sobre todo de los económicos. Dicha problemática, se convierte en un cuello de botella, el cual tiene su solución, en el proyecto en mención. La implementación de la cooperativa sin los elementos reglamentarios más que dar una solución, contribuye a la generación de problemas cruciales y trascendentales con generación a largo plazo de pérdidas cuantiosas.

1.2 Formulación del problema

¿Qué beneficios puede tener la cooperativa multiactiva Redeagro con la elaboración del plan administrativo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta de Plan Administrativo que permita proyección y desarrollo a la cooperativa Multiactiva Redeagro

1.3.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, en su proceso administrativo.

Determinar los lineamientos y la filosofía que guíe a la cooperativa en el logro de los objetivos misionales, planteados en su creación.

Diseñar la estructura organizacional, de la cooperativa multiactiva Redeagro.

Estructurar estrategias que permitan la implementación de un plan de direccionamiento para la cooperativa, buscando asegurar su aplicación.

Establecer unos indicadores de evaluación y control del funcionamiento de la Cooperativa, buscando medir la efectividad de las herramientas planteadas.

1.4 Justificación

La propuesta de un diseño de un plan administrativo para mejorar la gestión de la cooperativa Redeagro, se constituye en el aporte a la solución de la cooperativa, teniendo como base que su aplicación permitirá a la administración el desarrollo de sus funciones y la promoción de las habilidades y del pensamiento integral entre la gerencia y los demás colaboradores de la misma.

Lo planteado anteriormente, generará una visión más amplia y concreta de la gestión en pro de: competitividad, productividad y proyección futura. Así mismo, la propuesta de este plan administrativo, evitará la ejecución de actividades administrativas y de funcionamiento improvisadas para la cooperativa, aspecto que permitirá a la comunidad cooperativa (Asociados, administrativos y empleados), el manejo de objetivos: puntuales, descifrables y compartidos, para la toma de decisiones colectivas y el logro del crecimiento organizacional, al tiempo que admitirá la prestación de un mejor servicio, al contar con un marco de referencia para orientar el logro de los objetivos misionales establecidos, y el fortalecimiento de la comunidad cooperativa.

Esta propuesta de modelo administrativo, será de gran utilidad, en la medida que se vea como una herramienta de apoyo, que debe ser adecuada y adaptada según los desafíos futuros de la organización, con base en el análisis y el criterio de principios de administración inteligente, y de compromiso con el éxito de la cooperativa.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitaciones operativas. Se realizó visitas a la cooperativa para conocer su estado y sus recursos, haciendo una identificación de problemas, recolectando datos a través de entrevistas, se hizo el procesamiento de los datos y se realizó el diagnóstico sobre la situación de la empresa y sus dificultades.

1.5.2 Delimitaciones conceptuales. Se trató en el desarrollo del proyecto conceptos relacionados con el plan administrativo tales como: Plan estratégico, direccionamiento estratégico, estrategias, tipo de estrategias, misión, visión, principios, valores, diseño organizacional, organigrama, manual de funciones procesos y procedimientos.

1.5.3 Delimitación geográfica. El proyecto fue desarrollado en la Cooperativa Multiactiva Redeagro, ubicada en Ocaña, Departamento Norte de Santander, Colombia.

1.5.4 Delimitación temporal. La delimitación temporal para la investigación correspondió al segundo semestre del año 2018. En este periodo se ejecutó en un promedio de dos meses, así mismo se evidenció los resultados de las propuestas en el desarrollo del proyecto.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes históricos de las cooperativas a nivel internacional. El hombre como ser social por naturaleza ha necesitado de sus congéneres para sobrevivir, es así como históricamente la cooperación es un hecho que se ha manifestado en todas las funciones sociales y en todos los procesos de la cultura universal. Mediante ella el hombre se asocia con sus semejantes para satisfacer necesidades, resolver problemas comunes y ayudarse mutuamente con otros de manera que, trabajando unidos y organizados, les sea más fácil alcanzar sus propósitos y deseos (Ascoop, 2015).

La historia de la humanidad ha conocido hasta la actualidad cuatro sistemas socio-económicos: la comunidad primitiva, el feudalismo, el capitalismo y el socialismo. Estos se han generado por costumbres, hábitos locales, ubicación geográfica y/o condiciones precarias en la vida comunitaria, las cuales han impulsado al hombre a asociarse para buscar alternativas de solución a problemas que los aquejan diariamente con el fin de mejorar su calidad de vida (Ascoop, 2015).

Basados en el lema de Franklin D. Roosevelt: “La cooperación constituye, un esfuerzo poderoso y metódico para la introducción de la mayor justicia posible dentro de las relaciones económicas”, se dieron los primeros indicios del “cooperativismo” o “economía solidaria” como actualmente se conoce, que constituye uno de los sistemas económicos de mayor expansión dentro de la actividad económica y social de muchas naciones, precisamente por ser la

solidaridad su razón de ser (Rodríguez & Esther, 2000).

De otra parte el cooperativismo tuvo su origen a mediados del siglo XIX en Inglaterra en 1844, lugar en el que por aquellos días, sentía el desarrollo pleno de la Revolución Industrial, siendo este fenómeno el motivo para que un grupo de artesanos y manufactureros que se

productos (Salaberria, 2015).

Siguiendo con el tema del cooperativismo, los emigrantes alemanes, suizos, italianos y franceses fundan en Argentina y en el sur de Brasil las primeras cooperativas semejantes a las de sus países de origen. Los países andinos de América reciben más tarde la influencia de las cooperativas europeas y las de Canadá y Estados Unidos. En las ciudades se desarrollan cooperativas de consumo, ahorro y crédito, de vivienda y de servicios varios. En los campos toman impulso las cooperativas de producción agropecuaria, la de provisiones de semillas, abonos, entre otros y las de comercialización de productos (Vargas, 2011).

2.1.2 Antecedentes históricos de las cooperativas a nivel nacional. Hasta 1930, el desarrollo de las empresas cooperativas obreras se limitan a la existencia de unas pocas sociedades de ayuda mutua, pero a partir de 1931 el estado se encarga de expedir una ley tendiente a la implantación de las cooperativas en el país, no se trataba de regular jurídicamente hechos concretos de que revelaron la proliferación de asociaciones cooperativas, sino de imponer burocráticamente unas instituciones que hasta ese momento eran existentes en el contexto nacional y que resultaban ajenas a las condiciones de las cooperativas que ya funcionaban (Ascoop, 2015).

De otra parte a finales del siglo XIX y primera décadas del presente se expusieron en Colombia las primeras tesis vinculadas a la creación de instituciones especializadas sin ánimo de lucro. Fue el General Rafael Uribe (1904) quien como presidente de la República planteó la idea cooperativa. Luego, el padre Adán Puerto, por los años 20, la promueve en el oriente de país,

siguiendo el modelo que había visto en Europa; en 1931 se expide la primera Ley de Cooperativas, aplicándose en la práctica la influencia de grandes pensadores como Charles Gide y de la Escuela de Nimes, por lo que desde su nacimiento el cooperativismo colombiano se ajustó a la doctrina y principios promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (Creafam, 2012).

En necesario mencionar que las cooperativas se rigen por la ley 79 de 1988, y la ley 454 de 1998. Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumple los siguientes requisitos:

Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real (Cooperativa alianza, 2018).

Clases de Cooperativas

Cooperativas especializadas. Las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Tipos de Cooperativas

Especializadas: Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social (financieras, ahorro y crédito, aporte y crédito, transporte, vigilancia, agropecuarias, y pesqueras), mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas (Cooperativa alianza, 2018).

Cooperativas Multiactivas. Las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa (Cooperativa alianza, 2018).

Cooperativas Integrales. Aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios (Cooperativa alianza, 2018).

Cooperativas de Trabajo Asociado, Empresas asociativas sin ánimo de lucro que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales (Cooperativa alianza, 2018).

Precooperativas. Empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, impulsadas por entidades promotora (persona jurídica, pública o privada) con el ánimo de propiciar la asociación de personas y de apoyar el proceso evolutivo de estas hacia entidades cooperativas (Cooperativa alianza, 2018).

2.1.3 Antecedentes históricos de las cooperativas a nivel local. En el Norte de Santander, particularmente en Ocaña el movimiento cooperativo nació en el año 1957, idea que visualizó el señor César Chaya y que se consolidó la creación de la cooperativa Cootranshacaritama en 1967, la cual tiene personería jurídica de 1976, a esta la siguieron cooperativas como cootrasnregional, cootrasnunos, posteriormente la cooperativa de caficultores del catatumbo, Coomulfar, Coodin, Coopigon, Coopintegrate, Crediservir y como cooperativa de segundo grado surge la central cooperativa de servicios Cencoser (Bonilla, 2013)

En Abrego se ha comenzado a trabajar en procesos cooperativos como COOPROMER desde el año 1988 buscando beneficio del sector agrícola, FINANCIACOOP – DRI por esa época tenía como objetivo asesorar en la promoción y acompañamiento de organizaciones campesinas, bajo las formas de cooperativas, con el propósito de identificar, formular, financiar y desarrollar proyectos agropecuarios ejecutados por las organizaciones de economía solidaria.

Después de dos meses de asesoría los campesinos decidieron democráticamente constituir una precooperativa, iniciando con una pequeña tienda, ubicada en la casa campesina de Abrego e intercambiando productos con el grupo precooperativo de San Pablo, empezaron a desarrollar esta decisión y la formulación respectiva del proyecto con los integrantes de la junta directiva y el director ejecutivo la nueva empresa, recién constituida. En esta etapa los funcionarios del SENA de Abrego manifestaron que la mejor opción era constituir las tiendas comunitarias y no las cooperativas. En estas circunstancias se decidieron conjuntamente con los agricultores, aplazar el proceso se consolidó como COOPROMER (Bonilla, 2013).

2.2 Marco contextual

La cooperativa Multiactiva Redeagro surge en el municipio de Ocaña Norte de Santander, a través de un grupo de personas que viendo las necesidades en el municipio de Ocaña y la región, decidieron conformar este ente donde buscan prestar un servicios de calidad y mejorar el estilo de vida de sus asociados, y aportar progreso a la región.

La idea principal de la cooperativa multiactiva Redeagro es convertirla en un proyecto de vida que pueda ser útil a cada uno de los asociados a través de los servicios prestados, también busca ayudar al sector agrario de la región que tanto ha sido golpeado por la violencia y el olvido del gobierno nacional (Navarro, 2018).

La cooperativa formalmente no ha entrado en funcionamiento puesto que se encuentran realizando los trámites legales para empezar su actividad comercial, sus asociados ya vienen trabajando para poder implementar sus primeros. Aunque este ente no cuenta con una planta física sus asociados realizan sus reuniones en centro de convivencia ciudadana del municipio de Ocaña.

Actualmente la cooperativa cuenta con 25 asociados inscritos, de los cuales 5 son fundadores y 20 cofundadores y esta a la espera de incluir mas asociados. Su representa legal es el señor Yennis Navarro Guerrero el cual es uno de los fundadores y dueño de la idea de la creación de la cooperativa.

El portafolio de servicio con la que contara la cooperativa multiactiva Redeagro son:

agroindustria, educación, recaudo de servicio, ahorro y crédito y vivienda, se prevé que con los resultados esperados a largo plazo se puedan incluir nuevos servicios (Navarro, 2018).

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Administración. Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Thompson, 2018).

2.3.2 Cooperativa. Es una asociación de personas que se unen de forma voluntaria para atender y satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, de salud, educación y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática (Thompson, 2018)

2.3.3 Planeación. Es la fase inicial de todo proceso administrativo, toda organización requiere de esta etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima. La planeación es un

2.3.5 Misión. La misión no es más que el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución. En otras palabras la misión es una declaración de la razón de ser de una empresa. Esta declaración debe responder a una pregunta clave: ¿Cuál es Nuestro Negocio? En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad misma le asigna. El Propósito común de toda empresa o negocio, es la producción de bienes que satisfagan las necesidades de la sociedad, o la prestación de servicios (Márquez, 2018).

2.3.6 Objetivos. El punto de partida de la acción administrativa consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos. Un objeto es un fin a alcanzar. Si una organización o empresa, dentro de su planeación no considera sus objetivos, simplemente esa empresa será como un mero barco a la deriva del mar. Los objetivos son claves, y deben ser siempre especificados dentro de la organización misma, cada miembro del personal, debe saber qué objetivos se persiguen solo de esa manera podrá enfocar sus esfuerzos a la realización de lo que la empresa quiere alcanzar (Valenzuela, 2016).

2.3.7 Estrategias. En otras palabras estrategia no es más que “El Arte del General”, su etimología proviene del griego: “Strategas” que significa estrictamente un general. Estrategia se refería a la forma de dirigir las fuerzas militares para derrotar al enemigo o disminuir las consecuencias de una derrota. Para fines administrativos las estrategias son indispensables para el desarrollo de un plan en cualquier organización (Valenzuela, 2016).

2.3.8 Políticas. Las políticas son una guía para orientar la acción o criterios a seguir para

la toma de decisiones, en problemas que se repiten una y otra vez, dentro de la empresa misma.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión (margen discrecional)

La determinación de políticas, no está reservada exclusivamente para la alta gerencia, sino a los demás niveles que existen en la empresa (Marco teorico.com, 2018).

2.3.9 Reglas o Normas. Las reglas describen la acción o acción requerida y específica. Regula la conducta de cada miembro de la organización existiendo Normas Generales y Normas Específicas.

2.3.10 Programas. Un programa establece la secuencia de acciones que habrá de realizarse y el tiempo que tomará para ejecutar cada una de las partes del programa mismo (Koontz, 2008).

2.3.11 Procedimientos. Son una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma de establecida de ejecutar el trabajo, que deba hacerse de forma repetitiva. Estos son de vital importancia para cualquier organización o empresa, y máximo lo son para la planeación porque estos establecen la secuencia de operaciones que deben seguirse (Lutz, 2017).

2.3.12 Presupuestos. Son estados de resultados anticipados a través de los cuales, los planes son traducidos a términos financieros. Permiten al ejecutivo ver claramente que el capital será gastado, por quien y donde, que costo, ingresos, unidades o productos. De esta manera podrá dirigir mejor el plan dentro de los límites del presupuesto. Aparte de ser instrumentos de

planeación también son elementos de control (Lutz, 2017).

2.3.13 Organización. Como parte del proceso administrativo; Es la función que permite definir una estructura formal e intencional que hace posible que los miembros de una empresa, sepan qué y cómo va a realizar sus tareas, cuál es su nivel de autoridad y responsabilidad en la consecución de los objetivos (Cortez, 2010).

2.3.14 División del trabajo. Es el proceso de delegación de deberes o tareas que se tiene que realizar en una empresa (Cortez, 2010).

2.4 Marco teórico

Teoría de precios. Teoría de los precios analiza la determinación de los precios relativos de bienes y servicios de consumo final, haciendo énfasis en la economía del bienestar y la asignación de recursos. Con una amplia experiencia en el terreno de la docencia y la investigación, el autor muestra al estudiante de economía y de administración, desarrollos teóricos y matemáticos explicados claramente y paso a paso; al final de cada capítulo se brinda numerosas preguntas y problemas planteados a partir de la realidad económica latinoamericana. Temas que van desde conceptos y definiciones básicas de la economía, pasando por los fundamentos y aplicaciones de demanda, oferta y equilibrio; la teoría de la demanda; la curva de oferta; hasta la determinación del precio y la eficiencia económica con competencia perfecta e imperfecta (Fontaine, 2015).

Teoría de la oferta. La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los

productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta. Debido a que la oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de oferta son casi siempre crecientes. Además, la pendiente de una curva de oferta suele ser también creciente (es decir, suele ser una función convexa), debido a la ley de los rendimientos decrecientes.

A veces, las curvas de oferta no tienen una pendiente creciente. Un ejemplo es la curva de oferta del mercado laboral. Generalmente, cuando el salario de un trabajador aumenta, éste está dispuesto a ofrecer un mayor número de horas de trabajo, debido a que un sueldo más elevado incrementa la utilidad marginal del trabajo (e incrementa el costo de oportunidad de no trabajar). Pero cuando dicha remuneración se hace demasiado alta, el trabajador puede experimentar la ley de los rendimientos decrecientes en relación con su paga. La gran cantidad de dinero que está ganando hará que otro aumento de sueldo tenga poco valor para él. Por tanto, a partir de cierto punto trabajará menos a medida que aumente el salario, decidiendo invertir su tiempo en ocio. Este tipo de curvas de oferta ha sido observado en otros mercados, como el del petróleo: después del récord del precio provocado por la crisis de 1973, muchos países exportadores de petróleo disminuyeron su producción (Espinosa, 2011).

Otro ejemplo de curvas de oferta atípicas lo encontramos en las compañías de servicios públicos. Debido a que una gran cantidad de sus costes son costes fijos, el coste marginal de estas empresas es prácticamente una constante, con lo cual su curva de oferta es una recta creciente (Espinosa, 2011).

Teoría de la demanda. A Lauderdale le preocupó que la iniciativa privada, guiada por

un falso concepto de la virtud (pues así era considerada la austeridad), llegara a un exceso de ahorro. De ello se derivaría un gran mal. Este mal consistía, por un lado, en una mayor producción y oferta si el ahorro se concretaba en acumulación de capital y, por otro lado, en una disminución evidente del consumo y de la demanda. La acción conjunta de estos elementos provocaría un descenso del valor de los bienes. Así, si la acumulación de capital era muy rápida, se llegaría a un callejón sin salida (Schumpeter, 1954, p. 690). De ahí que Lauderdale condenara esa “perniciosa pasión por acumular”(citado por Dobb, 1973, p. 112) y alabara el papel consumista de los ricos hacendados, por su contribución al sostenimiento de la demanda efectiva.

Lauderdale también reparó en otras posibles causas de la insuficiencia de la demanda. Para él la distribución de la riqueza orienta el gasto y, con esa orientación, la magnitud global de la demanda y sus diversas subdivisiones en artículos concretos (noción extraída de Cantillón y los fisiócratas). Precisamente, determinadas orientaciones de la demanda originadas por una gran desigualdad en la distribución de la riqueza son las responsables de que no avance el progreso económico en muchas sociedades (Smith, 1994).

Al ser su preocupación la riqueza pública, encontró en la mala orientación del gasto público una causa de insuficiencia de la demanda global que impedía su equilibrio con la oferta global. En su época la política fiscal del gobierno inglés se dirigía a amortizar la deuda pública con los ingresos provenientes de los impuestos.

Teoría del desarrollo económico. El objetivo principal de este trabajo es sintetizar los aspectos fundamentales de las cuatro grandes teorías del desarrollo: modernización, dependencia,

sistemas mundiales y globalización. Éstas son las principales explicaciones teóricas que permiten interpretar esfuerzos para el desarrollo realizados por países y grupos sociales, especialmente por aquellas naciones que presentan mayores niveles de pobreza. Estas perspectivas teóricas nos permiten no sólo aclarar conceptos y ponerlos en perspectiva, sino también identificar recomendaciones relacionadas con políticas sociales (Alford, 1991).

Para fines de este trabajo el término desarrollo se entiende como una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Esta definición general de desarrollo incluye la especificación de que los grupos sociales tienen acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición, y sobre todo, que sus culturas y tradiciones sean respetadas dentro del marco social de un estado-nación en particular.

En términos económicos, la definición mencionada anteriormente indica que para la población de un país hay oportunidades de empleo, satisfacción de por lo menos las necesidades básicas, y una tasa positiva de distribución y de redistribución de la riqueza nacional. En el sentido político, esta definición enfatiza que los sistemas de gobierno tienen legitimidad legal, sino también en términos de proporcionar beneficios sociales para la mayoría de la población (Alford, 1991).

2.5 Marco Legal

Las bases legales que sustentan esta investigación son las siguientes.

Constitución política de Colombia de 1991. Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

Artículo 8. Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación (Congreso de Colombia, 2012).

Código de Comercio. En el Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio, el Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968 y cumplido el requisito allí establecido.

Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de

las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Artículo 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales (Congreso de Colombia, Código de Comercio, 2005).

Artículo 13. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 14. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

- 1) Los comerciantes declarados en quiebra, mientras no obtengan su rehabilitación;
- 2) Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y

3) Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Artículo 17. Se perderá la calidad de comerciante por la incapacidad o inhabilidad sobrevinientes para el ejercicio del comercio.

Artículo 18. Las nulidades provenientes de falta de capacidad para ejercer el comercio, serán declaradas y podrán subsanarse como se prevé en las leyes comunes, sin perjuicio de las disposiciones especiales de este Código (Congreso de Colombia, Código de Comercio, 2005).

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal (Congreso de Colombia, Código de Comercio, 2005).

Ley 79 de 1988. Artículo 1°. El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.

Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.

Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.

Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.

Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal al sector cooperativo.

Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones (República de Colombia, 2015).

Artículo 3°. Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo.

Artículo 4°. Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real (República de Colombia, 2015).

Artículo 6°. A ninguna cooperativa le será permitido:

Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.

Establecer con sociedades o personas mercantiles, combinaciones o acuerdos que hagan participar a estas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas.

Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.

Desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos, y transformarse en sociedad comercial.

Artículo 15. El reconocimiento de personería jurídica se hará con base en los siguientes requisitos:

Solicitud escrita de reconocimiento de personería jurídica.

Acta de la asamblea de constitución.

Texto completo de los estatutos.

Constancia de pago de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los aportes iniciales suscritos por los fundadores, expedida por el representante legal de la cooperativa, y acreditar la educación cooperativa por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas (República de Colombia, 2015).

Ley 454 de 1998. Artículo 1o. objeto. el objeto de la presente ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de la economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la constitución política de Colombia.

Artículo 4o. principios de la economía solidaria. Son principios de la economía solidaria: El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.

Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.

Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.

Adhesión voluntaria, responsable y abierta.

Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.

Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.

Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.

Autonomía, autodeterminación y autogobierno.

Servicio a la comunidad.

Integración con otras organizaciones del mismo sector.

Promoción de la cultura ecológica (República de Colombia, Ley 454 de 1998, 2014).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

En el presente trabajo de grado se realizó una investigación de tipo cualitativa. Ya que se basó en la toma de muestras pequeñas, siendo la población reducida.

3.2 Población y muestra

Población. La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" donde en este caso estuvo conformada por el representante legal de la cooperativa y 25 asociados.

Muestra. Se tomó la totalidad de la población, por lo reducida de la misma.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

El método que se utilizó para la recolección de información en el presente trabajo fue la entrevista y la encuesta.

3.4 Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada a través de la entrevista aplicada al representante legal de la

cooperativa se presento de forma cualitativa, haciendo un análisis de cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario, de igual forma la encuesta se presento de forma cuantitativa y cualitativamente.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, en su proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de pasos que se siguen para darle solución a un problema de administración. Para llevar a cabo un proceso correctamente, se deben respetar que los procesos sean fluidos (Impulsa popular, 2015).

El proceso administrativo tiene cuatro componentes:

- **Planeación.** En este punto se investiga el entorno, se planean las estrategias, las políticas, los propósitos y las acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.
- **Organización.** En este componente se definen los cargos, las reglas y los comportamientos, que deben tener todas las personas que se encuentran dentro de la organización. Aquí se dispone y se coordinan los recursos disponibles como los humanos, los materiales y los financieros.
- **Dirección.** En este nivel se ejecutan los planes, se motiva a los integrantes, se incentiva a la comunicación y se supervisa para alcanzar las metas establecidas.
- **Control.** En esta fase se evalúa el desarrollo general de la empresa.

Tras la información recolectada y análisis de la cooperativa multiactiva Redeagro, se evidencia que dicha cooperativa no se halla en funcionamiento, puesto que se están realizando los últimos trámites legales requeridos para desarrollar su actividad comercial, es así como se prevé que para el año 2019 se consolide en el mercado, cabe destacar que sus asociados se encuentran certificados en el curso de cooperativismo, el cual fue impartido por la Universidad

Francisco de Paula Santander Ocaña, siendo el único ente autorizado por la Unidad Especial de Organizaciones Solidarias en el Norte de Santander.

Actualmente la cooperativa cuenta con 25 asociados, pertenecientes al municipio de Ocaña y la región del Catatumbo, así mismo se está en la búsqueda de más asociados interesados en esta iniciativa, dicha cooperativa tiene como representante legal al señor Yenis Navarro Guerrero, quien fue elegido democráticamente por votación de todos los asociados, además de ser el iniciador de la idea de crear la cooperativa Redeagro.

De otra parte, se debe mencionar que la cooperativa no cuenta con una estructura física propia o alquilada, ni maquinaria y equipo para su funcionamiento, por lo que las reuniones son realizadas en el Centro De Convivencia Ciudadana del municipio de Ocaña.

Con relación a su estructura administrativa la Cooperativa Redeagro no ha sido conformada, aunque se debe aclarar que se les dará prioridad a los asociados, para que sean ellos quienes ocupen los puestos de trabajo según su conocimiento, capacidad y experiencia, posteriormente se convocará y realizarán una serie de entrevistas para las vacantes disponibles para las demás personas externas a la cooperativa. La cooperativa Redeagro no cuenta con una estructura organizacional como la mayoría de las entidades de la región, por tal motivo es necesario realizar esta propuesta en el presente trabajo.

La cooperativa Redeagro se fundamenta en 5 pilares en su portafolio de servicios entre los cuales encontramos: agropecuaria, educación, vivienda, recaudo de servicios, crédito y ahorro;

aunque al iniciar su actividad comercial solo se ofertaran dos servicios, el primero para el desarrollo de viviendas para sus asociados, así mismo las utilidades generadas serán reutilizadas en el segundo servicio ofertado el cual será para el fomento de la agropecuaria en donde se planea la creación de un centro de acopio, que permita el almacenamiento de la producción de los pequeños productores de la región especialmente de la zona del Catatumbo, garantizando la calidad y cantidad de dichos productos con el fin de competir en los grandes mercados locales y nacionales.

Cabe destacar que como cooperativa se encargara de la búsqueda de clientes y mercados potenciales que demanden las producciones de los pequeños productores de la región del Catatumbo. Así mismo se concibe la idea de ofrecer insumos y semillas a muy bajo costo, con el objetivo de establecer un nicho de mercados entre ambas partes, que asegure el bienestar y desarrollo de la región del catatumbo, en especial en el ámbito agropecuario el cual ha sido el afectado por la violencia; los demás servicios serán incluidos a medida que la cooperativa vaya alcanzando los logros trazados y cumpla con sus objetivos establecidos a mediano y largo plazo.

De otra parte, el representante legal menciona que la iniciativa de la creación de la cooperativa es con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, a través del desarrollo de proyectos dirigidos especialmente en los ámbitos agropecuario, salud y educación.

Las actividades de la cooperativa se ha dilatado puesto que el 70% de los asociados pertenecen a la zona rural, por lo cual se hace un poco complicado concertar la reunión de los mismos, de igual forma se pretende que en unos años la cooperativa sea un ente articulador en el

ámbito agrario, en donde se consolide como receptor de las asociaciones de la región y entidades importantes de la zona de influencia en la zona de Ocaña y el Catatumbo.

Podemos afirmar que la cooperativa cuenta con fortalezas como es la visión compartida entre el eje rural y el urbano, al igual que la diversidad en los servicios que se pretender ofrecer al sector rural, donde esta ubicados los asociados de la entidad, de otra parte el representante legal dice que en la actualidad se posee debilidades como es la falta de capital económico, ya que se cuenta con un mínimo de asociados y se ve la necesidad de ampliar este número para solventar dichas dificultades.

Sin desconocer que al igual que debilidades también se tienen oportunidades como es el compromiso de sus asociados para sacar adelante la empresa, aunque a sido imposible reunirlos en su totalidad, para articular con otras entidades de la región, por último entre los aspectos negativos de la entidad se menciona que este tipo de ente económico demanda mas capacitación e idoneidad para cualquier actividad que se quiera realizar, por lo que se debe contar con tiempo y un mayor esfuerzo para consolidar las actividades y llevarlas a termino.

De igual forma se aplico una encuesta a los 25 asociados para conocer de la cooperativa para conocer su opinión acerca del área administrativa y a continuación se muestran los resultados.

Tabla 1.

A que se le debe dar mayor importancia en el proceso administartivo de la cooperativa

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Planeación | 1 | 4 |
| Dirección | 13 | 52 |
| Organización | 2 | 8 |
| Control | 0 | 0 |
| No responden | 9 | 36 |
| TOTAL | 25 | 100 |

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

■ Planeación ■ Dirección ■ Organización ■ Control ■ No contestarón

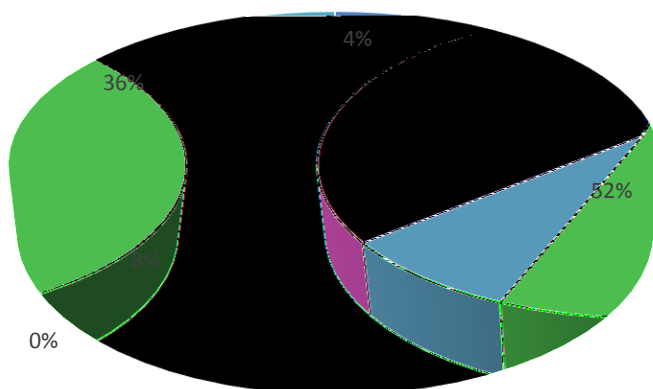


Figura 1. A que se le debe dar mayor importancia en el proceso administartivo de la cooperativa

Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los asociados de la cooperativa, se evidencia que el proceso administrativo se realiza de forma apropiada puesto que el 52% de la población considera que la dirección es excelente, aunque el 36% no contestaron a la pregunta, esto posiblemente se deba a la falta de conocimiento en cuanto al manejo de la cooperativa, por ende no se ha evaluado su funcionamiento, siendo estos los porcentajes mas altos.

Tabla 2.

Necesidad de realizar investigaciones de mercado para el crecimiento de la cooperativa

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 25 | 100 |
| TOTAL | 25 | 100 |

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

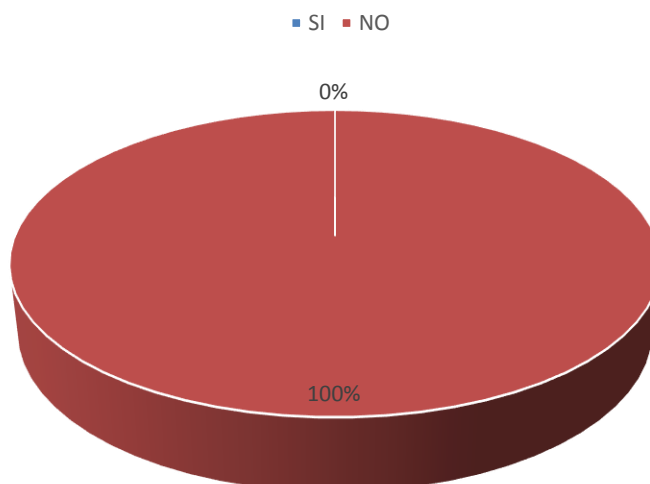


Figura 2. Necesidad de realizar investigaciones de mercado para el crecimiento de la cooperativa

Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

Según la totalidad de los encuestados, todos aciertan en que la mayor dificultad que se evidencia es la ausencia de investigaciones, que permitan conocer las necesidades reales de los asociados, identificar cuales son los elementos necesarios para alcanzar los objetivos. Así mismo se evidencia la falta orientación clara en cuanto a metas, políticas y planes de acción que le apunten al desarrollo óptimo y eficiente.

Tabla 3.

Conocimiento que se tiene sobre la forma de participar en la cooperativa

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| SI | 5 | 18 |
| NO | 20 | 82 |
| TOTAL | 25 | 100 |

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

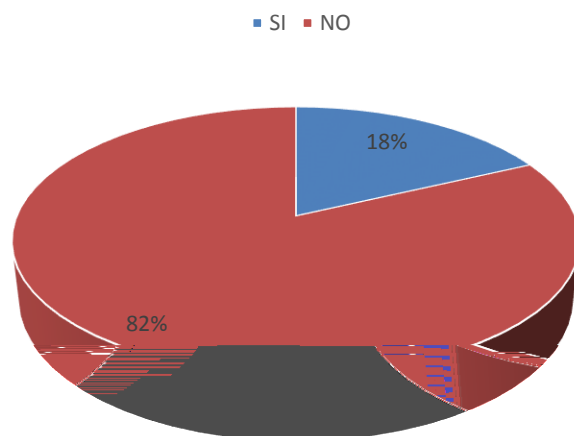


Figura 3. Conocimiento que se tiene sobre la forma de participar en la cooperativa

Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

Según lo contestado por los asociados encuestados, podemos analizar que existe un porcentaje bastante amplio que no tiene claridad en cual seria su rol participativo en la cooperativa, puesto que un 82% afirma lo anterior frente al 18% que afirma que tiene claro su participación.

Tabla 4.*Pertinencia de los empleados contratados*

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| SI | 18 | 74 |
| NO | 7 | 26 |
| TOTAL | 25 | 100 |

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

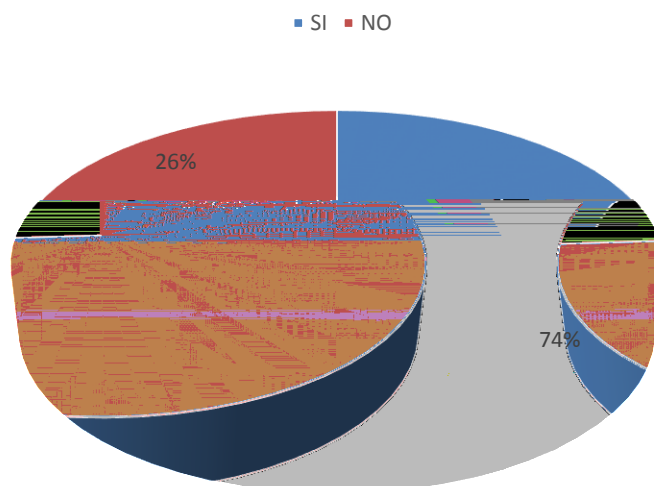


Figura 4. Pertinencia de los empleados contratados

Fuente. Encuesta aplicada a los asociados de la cooperativa

En cuanto a la pertinencia de los empleados de la cooperativa, se debe decir que el 74% de los encuestados piensa que el personal es idóneo para ejercer el cargo, mientras que el 26% dicen que son las personas que deben ejercer dichos cargos.

4.2 Determinar los lineamientos y la filosofía que guíe a la cooperativa en el logro de los objetivos misionales, planteados en su creación

Una cooperativa es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. La consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos (Cooperativa Fraternidad Sacerdotal Ltda, 2018).

4.2.1 Los principios cooperativos. Los principios establecidos por la “ACI” (Alianza Cooperativa Internacional: Considerada como el organismo representativo del Cooperativismo en el mundo) en Manchester – Inglaterra el 23 de Septiembre de 1995. Los principios Cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores. (Valores: Las Cooperativas se basan en los valores de: Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad. Sus miembros creen en los valores éticos de: Honestidad, Transparencia, Responsabilidad Social y preocupación por los demás) (Cooperativa Fraternidad Sacerdotal Ltda, 2018).

4.2.2 Los principios del Cooperativismo son 7.

Membresía abierta y voluntaria. Las Cooperativas son organizaciones Voluntaria Abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a utilizar sus responsabilidades que conlleve la Membresía sin discriminación de género (sexo), raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los miembros. Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Participación económica de los miembros. Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera Democrática el capital de la Cooperativa.

Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de Ayuda Mutua, controladas por sus miembros.

Educación, entrenamiento e información. Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, Gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas.

Cooperación entre cooperativas. Las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento Cooperativo.

Compromiso con la comunidad. La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Por otra parte y teniendo en cuenta el desarrollo del objetivo se debe decir que la misión define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o

factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la empresa, ayudará a responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinosa R. , 2012)

Por lo anterior la misión propuesta para la cooperativa Redeagro se realizó a través del análisis con el representante legal de la misma y el autor del proyecto, donde se trabajó con la finalidad de llegar a un acuerdo y plasmar una idea general en donde todos estén de acuerdo.

4.2.3 Objetivos corporativos. Objetivos Corporativos son los que permiten especificar los propósitos de la Organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

Elevar la participación entre los socios y la gobernanza cooperativa a un nuevo nivel.
Posicionar a las cooperativas como constructoras de sostenibilidad.
Construir el mensaje cooperativo y garantizar la identidad cooperativa.
Asegurar marcos jurídicos que apoyen el crecimiento de las cooperativas.
Obtener capital confiable para las cooperativas, garantizando al mismo tiempo su control por parte de los socios.

4.2.4 Misión propuesta. Redeagro es una cooperativa, prestadora de servicios, su

principal actividad es fortalecer el sector agropecuario de la región del Catatumbo, a través de nuestros servicios, mejorando la calidad de vida de nuestros asociados y contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.

La visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, ayudará a responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinosa A. , 2011).

Siguiendo la misma metodología utilizada en la misión, se propuso la visión a la cooperativa Redeagro.

4.2.5 Visión propuesta. Ser en el año 2024 una cooperativa reconocida por su compromiso, en brindar servicios de calidad, mejorando las necesidades económicas de nuestros asociados, y creando progreso y desarrollo en el sector agropecuario de la región

Los valores corporativos son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permite crear pautas de comportamiento. No se puede olvidar que los valores, son la personalidad de la empresa y no se puede convertir en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no se perderá la credibilidad. Responder a las siguientes preguntas ayudará, a definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos (Espinosa A. , 2011).

4.2.6 Valores corporativos propuestos.

Igualdad. Son los derechos y obligaciones que tenemos todos por igual, sin tener en cuenta la educación, cultura o costumbres, en la cooperativa multiactiva Redeagro nos enfocamos en que todos somos iguales, dentro o fuera de la cooperativa (Essa grupo.epm, 2019).

Honestidad. Honradez y transparencia en cada uno de nuestros asociados y trabajadores y en cada una de sus funciones asignadas, siempre buscando el bienestar y el sentido de pertenencia hacia la cooperativa (Essa grupo.epm, 2019).

Responsabilidad social. La responsabilidad social juega un papel importante es por eso, que tenemos el compromiso y la obligación de contribuir una sociedad mas justa y equitativa, y preservando nuestro medio ambiente (Essa grupo.epm, 2019).

Transparencia. Tener claridad y ser responsable en la suministración de la información que se maneja dentro y fuera de la cooperativa, nos enfocamos en construir un clima organizacional lleno de confianza y seguridad entre los trabajadores y asociados (Essa grupo.epm, 2019).

Solidaridad. Crear una relación mutua, entre los trabajadores y asociados pensando en el mejoramiento continuo de la cooperativa y de las personas que necesitan de nuestra ayuda (Essa grupo.epm, 2019).

Compromiso. Estamos comprometidos con nuestros asociados en ofrecerles un servicio de calidad, vemos que desde nuestra cooperativa podemos aportar progreso y calidad de vida (Essa grupo.epm, 2019).

Respeto. Tenemos claro que todos merecemos el mismo trato, vemos que el respeto es fundamental para que haya un mejor clima organizacional y poderle transmitir todo eso a nuestros asociados (Essa grupo.epm, 2019).

4.2.7 Imagen corporativa. Es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tiene el público sobre una empresa o marca. Es decir, es la forma en que se interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca. De hecho, la imagen que se crea en la mente del público no siempre se genera por los mensajes emitidos por la empresa, sino que es habitual que lo que piensan tanto los consumidores, como los no consumidores de una marca, provenga de multitud de fuentes, como las opiniones de otros o lo que se dice en los medios.

La imagen corporativa fue diseñada a través del análisis que se realizó entre la cooperativa y el autor del proyecto.

Imagen corporativa propuesta. Esta diseñada con los pinos representativos de las cooperativas, en el fondo el sol representando el agro, que es la visión de la entidad, de igual forma el nombre redeagro, esta interconectado y quiere decir que se piensa conectar toda la región de forma solidaria en bien de la comunidad.



Figura 5. Imagen corporativa Redeagro

Fuente. Autor del proyecto

4.3 Diseñar la estructura organizacional, de la cooperativa multiactiva Redeagro

Según (Daft, 2007), una “Estructura Organizacional se define como la suma de las formas en las cuáles una organización divide sus labores en distintas actividades y luego coordina”.

Lo que enfoca el autor es que se crea una estructura organizacional con el objetivo de evitar la carga laboral, distribuyendo las distintas actividades en la organización a fin de un cumplimiento eficaz de las funciones, luego existe la coordinación de todas las funciones para revisar en qué medida se están cumpliendo los objetivos planteados.

4.3.1 Estatutos.

CAPITULO I

RAZON SOCIAL, DOMICILIO Y AMBITO TERRITORIAL DE OPERACIONES Y DURACIÓN

ARTICULO 1. Constitúyase una empresa de denominación cooperativa, sin ánimo de lucro, compuesta por personas y capital variable e ilimitado, duración indefinida, en la cual sus asociados son contribuyentes y gestores de la misma, inspirada en la solidaridad, la adhesión, voluntaria y abierta, la gestión democrática por parte de los asociados, la participación económica, la autonomía e independencia, la educación, la formación e información y la cooperación entre entidades del sector solidario. Sin embargo podrá disolverse y/o liquidarse en cualquier momento, en los casos previstos por la ley y los presentes estatutos; cuyas actividades estarán regidas por la Constitución, la Ley, el presente estatuto y los reglamentos y se denominará, **Cooperativa Redeagro** y para todos los efectos legales y comerciales utilizará el acrónimo “**REDEAGRO**” en forma independiente de su razón social completa.

ARTICULO 2. El domicilio de la Cooperativa será el Municipio de Ocaña, Norte de Santander, República de Colombia, donde funcionará la Gerencia General y su radio de acción comprenderá el territorio Nacional de la República de Colombia donde podrá dividir la administración de su estructura económica y social en tres categorías así:

Oficina Principal. Con domicilio en el Municipio de Ocaña, Norte de Santander, donde funcionará la Gerencia General, la cual tendrá la representación legal de la Cooperativa y

Jurisdicción en todo el Territorio Nacional.

Sucursales. Administradas por un Gerente Seccional, con facultades establecidas en los reglamentos internos o según el poder otorgado por escritura pública a discreción de la Gerencia General.

Agencias. Administradas por un Director, y de acuerdo con su situación geográfica, su dirección, vigilancia y control lo determinará la Gerencia General.

PARAGRAFO: Para la creación de sucursales y agencias, el Consejo de Administración y la Gerencia tendrán en cuenta los siguientes aspectos: Estudios Socioeconómicos de la localidad, necesidades de la Región y la posibilidad de implementar por lo menos dos servicios que presta la Cooperativa.

CAPITULO II

OBJETO SOCIAL Y DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES

ARTICULO 3. Son objetivos Generales de la Cooperativa:

Asegurar el desarrollo y progreso espiritual, económico, social y cultural de sus asociados, utilizando para ello la promoción de iniciativas de carácter público y privado con fundamento en la solidaridad, la ayuda y el respeto mutuo entre sus asociados, para la satisfacción de sus necesidades, mediante asistencia social, económica, cultural, política y jurídica, a través de procesos de planeación, programación de actividades educativas, de generación de empleo y

formación microempresarial, así como la prestación de cualquier otro servicio dentro del ámbito de la administración y manejo de los servicios de programas y proyectos, asesorías y capacitaciones, actividad financiera para promover y buscar la dignificación y el bienestar de la persona humana.

ARTICULO 4. Son objetivos específicos de la cooperativa, entre otros los siguientes:

1. La prestación de servicios del agro a la zona rural.
2. Representar a las personas asociadas ente las personas naturales o jurídicas, privadas, estatales o para estatales, en la defensa y procura de sus legítimos derechos y anhelos.
3. Promover actividades que mejoren continuamente los sistemas y procesos de sus prestaciones de servicios que beneficie el campo de la agricultura.
4. Promover actividades que generen empleo a sus asociados y busquen el mejor bienestar de sus asociados, sus familias y los beneficiarios.
5. Estimular la capacitación interdisciplinaria de sus asociados y familiares.
6. Servir de ente facilitador y adaptador de los cambios económicos, sociales e institucionales y tecnológicos y de consumo de los usuarios de los servicios que preste y de su entorno.

ARTICULO 5. Para el logro de los objetivos la Cooperativa se organizará en las siguientes secciones:

- a. Planeación,
- b. Educación,
- c. Cultura, recreación y deportes,
- d. Comercialización, consumo y mercadeo,

- e. Fomento ambiental,
- f. Servicios especiales.

SECCIÓN DE PLANEACIÓN: Su función es la de recopilar la información y los datos para el diseño y la formulación de los programas y proyectos de desarrollo de la Cooperativa y para la coordinación y diseño de todos los proyectos locales y regionales donde tenga interés la Cooperativa.

SECCIÓN DE EDUCACIÓN: Tendrá como objetivo, la investigación, el análisis, el diseño, la planeación, la organización y ejecución de proyectos educacionales y de capacitación en todas la modalidades educativas y del conocimiento, procurando el aprendizaje y la cultura cooperativa, la creación de empresas, el desarrollo masivo de las artes y oficios, la comunicación y la promoción de los valores del hombre para su bienestar.

SECCIÓN CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES: Tendrá a su cargo la investigación y el fomento de planes y programas culturales de interés de los asociados y de la comunidad en general, con el propósito de conocer y comprender los cambios de actitud, comportamiento y hábitos de consumo.

SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN, CONSUMO Y MERCADEO: Tendrá entre otros objetivos: Constituir u organizar centros de acopio de todo tiempo de productos e insumos para la prestación de servicios a fin de servir de intermediaria para contribuir a la estabilización de precios y garantizar una comercialización más justa.

Provisión, distribución y venta entre los asociados, sus familiares y particulares de artículos de consumo, como alimentos, bienes de uso personal y familiar, vestuario, artículos electrodomésticos y los demás requeridos.

La cooperativa podrá establecer las políticas de mercadeo en beneficio de la comunidad asociada a fin de facilitar su adquisición a crédito o de contado, garantizando la proveeduría de bienes y la estabilidad de precios de acuerdo con políticas gubernamentales.

La prestación de servicios integrales en las áreas financieras, administrativas y jurídicas a través de estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnósticos, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión, o del desarrollo de actividades relacionadas con la administración de personal o funcionamiento de entidades o usuarios de los servicios. Igualmente se encargará del diseño, construcción, instalación y puesta en funcionamiento de sistemas y/o herramientas operacionales o instrumentos financieros en los sectores económicos, y/o de servicios, así como de la venta de seguros de vida, salud y garantías contractuales y extracontractuales, gestión y asesorías, administración en seguros, aspectos contables y jurídicos, compra y venta de cartera, comparar y vender inmuebles y/o muebles y celebrar como intermediario, todos los contratos comerciales para el desarrollo de la actividad de la cooperativa y de sus asociados.

SECCIÓN DE SERVICIOS ESPECIALES: El Consejo de Administración consultando la necesidad y la conveniencia podrá organizar toda clase de servicios especiales

para beneficiar a sus asociados.

CAPITULO III

DE LOS ASOCIADOS - AFILIACION

ARTICULO 6. Tienen la calidad de asociados de la Cooperativa las personas naturales que hayan firmado el acta de constitución, y los asociados que habiendo solicitado su admisión sujeta a las formalidades consagradas en el estatuto, cumplan los requisitos establecidos y sean aceptados por el Consejo de Administración.

ARTICULO 7. Serán asociadas las personas naturales legalmente capaces, los empleados de la cooperativa, previo el lleno de los requisitos señalados en los estatutos, siempre que su vinculación no contraríe la ley o los fines consagrados en los estatutos.

ARTICULO 8. Para la admisión como asociado de las personas naturales que no sean fundadores ni gestores de la Cooperativa se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Presentar solicitud escrita de ingreso.
2. No haber sido expulsado de la cooperativa o de otras cooperativas o asociación por violación o incumplimiento al estatuto y reglamentos internos.
3. Pagar la cuota de admisión vigente aprobada por la Asamblea General de Asociados, suma que no será reembolsable.

4. Todo asociado debe hacer un aporte mensual equivalente a \$70.000, aumentando cada año en un 5,7%.
5. Todo asociado para ser considerado hábil debe pagar cumplidamente sus obligaciones a la Cooperativa y sujetarse a los deberes y demás obligaciones emanadas de este estatuto y los reglamentos de la Cooperativa.
6. Los menores de 14 años de edad cuando soliciten ingreso como socio de la Cooperativa deberán acompañar la petición de la autorización de uno de sus padres o representante legal.
7. Diligenciar la solicitud de ingreso diseñada por la Cooperativa.
8. Comprometerse a recibir educación cooperativa con una intensidad no inferior a veinte (20) horas, dentro de los 90 días siguientes a su aceptación como asociado o acreditarlas en caso de haberlas recibido, e igualmente conocer los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.
9. No se asociado de otra Cooperativa que persiga fines idénticos.
10. Ser habitante del municipio de Ocaña, Norte de Santander, o la provincia

ARTICULO 9. No podrán ser asociados de la Cooperativa Personas Jurídicas.

ARTICULO 10. El Consejo de Administración tendrá un plazo máximo de un (1) mes para resolver las solicitudes de admisión, termino dentro del cual comunicará por escrito al interesado la decisión tomada.

ARTICULO 11. Se adquiere la calidad de asociado a partir de la fecha de la reunión en la que el Consejo de Administración apruebe la solicitud de admisión como asociado.

ARTICULO 12. Los asociados tendrán además de los derechos consignados en las disposiciones legales y las normas concordantes del presente Estatuto, los siguientes derechos fundamentales.

1. Utilizar los servicios de la Cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social.
2. Participar en las actividades de la Cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales, previa constancia de la capacitación exigida para el cargo.
3. Ser informados de la gestión de la Cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.
4. Ejercer actos de decisión y elección en las Asambleas Generales.
5. Fiscalizar la Gestión de la Cooperativa.
6. Retirarse Voluntariamente de la Cooperativa.
7. Gozar de los beneficios y prerrogativas de la Cooperativa.
8. Prestar a la Asamblea general o al Consejo de Administración cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objeto el mejoramiento de la sociedad.

ARTICULO 13. Los asociados tendrán además de los deberes consagrados en las disposiciones legales y las normas concordantes de los presentes estatutos, los siguientes deberes especiales:

1. Adquirir conocimiento sobre los principios básicos del Cooperativismo, características del Acuerdo Cooperativo y Estatutos que rigen la Entidad.
2. Cumplir las obligaciones derivadas del Acuerdo Cooperativo.
3. Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de Administración y Vigilancia.

4. Comportarse solidariamente en sus relaciones con la Cooperativa y con los Asociados de la misma.
5. Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la Cooperativa.

ARTICULO 14. La calidad de asociado de la Cooperativa se pierde por:

1. Muerte
2. Retiro Voluntario
3. Retiro Forzoso
4. Exclusión.

ARTICULO 15. POR MUERTE. Los herederos del asociado que por muerte dejare de pertenecer a la Cooperativa, previa presentación al Consejo de Administración del Acta de Defunción, se subrogarán sus derechos y obligaciones de conformidad con las normas de sucesión del Código Civil.

ARTICULO 16. RETIRO VOLUNTARIO. El Consejo de Administración de la Cooperativa aceptará el retiro voluntario de un asociado siempre que medie solicitud por escrito y esté a Paz y Salvo con las obligaciones contraídas con la Cooperativa.

PARÁGRAFO: El Consejo de Administración no considera el retiro en los siguientes casos:

1. Cuando se reduzca el número de asociados al mínimo exigido por la Ley.

2. Cuando se afecta negativamente el capital irreducible de la Cooperativa.
3. Cuando el asociado tenga obligaciones pendientes con la Cooperativa y no se alcancen a pagar con el valor de los certificados de aportación que tuviere dentro de ella.
4. Cuando el retiro provenga de confabulación.
5. Cuando el asociado haya incurrido en causales de exclusión o suspensión.

ARTICULO 17. El Consejo de Administración tendrá un plazo máximo de treinta días hábiles para resolver las solicitudes de retiro voluntario de los asociados en forma afirmativa o negativa y comunicará por escrito la determinación adoptada. En caso afirmativo, la fecha de aceptación será la de la reunión en que se aprobó la solicitud de retiro. Si vencido el término de los treinta (30) días hábiles el Consejo no se ha pronunciado se entenderá aceptado el retiro.

ARTICULO 18. RETIRO FORZOSO. El retiro forzoso del asociado de la Cooperativa se origina en los siguientes casos:

1. Incapacidad civil.
2. Incapacidad Estatutaria para ejercer derechos y contraer obligaciones.
3. Detención preventiva ejecutoriada de autoridad competente.

ARTICULO 19. El Consejo de Administración de oficio o a petición del asociado declarará su retiro forzoso cuando se encuentre en las circunstancias señaladas en el artículo anterior para tal efecto, se dispondrá de un término no superior a diez (10) días hábiles.

ARTICULO 20. En caso de exigir deuda a favor de la Cooperativa, se efectuará el cruce

de cuentas correspondientes y se exigirá la cancelación inmediata de los saldos no cubiertos con sus aportes y derechos; los fiadores y/o codeudores, responderán por las sumas no cubiertas.

ARTICULO 21. EXCLUSIÓN. El Consejo de Administración excluirá a los asociados por los siguientes hechos:

1. Por ejercer dentro de la estructura social de la Cooperativa actividades de Carácter político, religioso o racial.
2. Por actividades desleales que puedan desviar los fines de la Cooperativa y sus principios.
3. Por servirse de la Cooperativa en provecho de terceros.
4. Por entregar a la Cooperativa bienes de procedencia fraudulenta.
5. Por falsedad o reticencia en los informes y documentos que la Cooperativa requiera.
6. Por efectuar operaciones ficticias en perjuicio de la Cooperativa y de los asociados.
7. Por cambiar la finalidad de los recursos financieros obtenidos de la Cooperativa.
8. Por negarse a recibir capacitación cooperativa e impedir que los demás asociados la puedan recibir.
9. Por morosidad mayor de 180 días en el cumplimiento de las obligaciones pecuniarias con la Cooperativa.
10. Por delitos que impliquen penas privativas de la libertad.
11. Por negarse sin causa justificada a cumplir con las condiciones o encargos de utilidad general conferidos por la Cooperativa.
12. Por Agresiones físicas o verbales graves contra cualquier asociado, Directivo o Empleado, Cometidos dentro o fuera de la Institución.
13. Por afectar con su comportamiento la imagen y buen nombre de la Cooperativa.

14. Por no cumplir o evitar que se cumplan los Manuales que se adopten para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
15. Por pertenecer a otra entidad cooperativa que persiga los mismos fines.
16. Por no efectuar aporte de trabajo.

ARTICULO 22. Para que la exclusión sea procedente, es esencial una previa información sumaria adelantada por el Consejo de Administración fundamentada en hechos debidamente comprobados que constará en Acta suscrita por el Presidente y secretario.

ARTICULO 23. La exclusión será aprobada por la mayoría de los miembros principales del Consejo de Administración, mediante resolución motivada.

ARTICULO 24. La reducción de exclusión será notificada al asociado personalmente dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su expedición; si no pudiere hacer la notificación personal, se fijará edicto en papel común en lugar público de la Cooperativa, por el término de cinco (5) días hábiles con inserción de la parte resolutive de la providencia.

- ARTICULO 25.** Contra la resolución de exclusión proceden los siguientes recursos:
1. Recurso de reposición, elevado por el Asociado ante el Consejo de Administración, para que se aclare, modifique o revoque.
 2. Recurso de apelación ante el Comité de Apelaciones con el mismo objetivo.

PARÁGRAFO: De uno y otro recurso ha de hacerse uso por escrito dentro de los cinco

días Hábiles siguientes a la notificación personal o a la fijación del edicto.

ARTICULO 26. El recurso de reposición será resuelto por el consejo de Administración dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes, contados a partir de la fecha de su presentación, si el Consejo de Administración al resolver el recurso de reposición, confirma la exclusión, ésta se aplicará de inmediato. Pero si subsidiariamente se hubiere interpuesto el Recurso de Apelación, el Consejo lo concederá dentro de la misma resolución y el Comité de Apelaciones resolverá dicho recurso dentro de un término de treinta días (30) hábiles contados a partir de su presentación o de la fecha de notificación de la resolución del Consejo de Administración, confirmada la resolución por el comité de Apelación esta quedará ejecutoriada o en firme, surtiendo todos los efectos legales a partir de la fecha de su conformación cesando para el asociado sus derechos en la Cooperativa, quedando vigente las obligaciones que a favor de la Cooperativa consten en libranzas, pagarés o cualquier otro documento firmado por el asociado antes de ser excluido y la garantías otorgadas por él a favor de la institución.

ARTICULO 27. Los cuerpos Directivos o de control elegidos por la Asamblea General, sólo podrán ser excluidos una vez ésta les haya quitado su investidura como tales.

ARTICULO 28. Aceptado el retiro voluntario, declarado el retiro forzoso o confirmada la resolución de exclusión, la Cooperativa dispondrá de un plazo de 30 días para proceder a la devolución de aportes sociales después de transcurrido este tiempo si no se efectúa la devolución se pagarán intereses del 1% por ciento mensual.

CAPITULO IV

PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER CONFLICTOS DE CARÁCTER TRANSIGIBLE DE LA JUNTA DE AMIGABLES COMPONEADORES.

ARTICULO 29. Las diferencias que surjan entre la Cooperativa y sus asociados o entre éstos, por causa o por ocasión de las actividades propias de las mismas, se someterán a una Junta de Amigables Componedores que actuará de acuerdo con las normas que aparecen en los siguientes artículos:

ARTICULO 30. La Junta de Amigables Componedores no tendrá el carácter de permanente, sino accidental y sus miembros serán elegidos para cada caso o instancia del asociado interesado y mediante convocatoria del Consejo de Administración.

Para la conformación de la Junta de Amigables Componedores, se procederá así:

1. Si se trata de diferencias surgidas entre la Cooperativa y uno o varios asociados éstos elegirán un Amigable Componedor y el Consejo de Administración otro, y entre ambos de común acuerdo con las partes, designarán al tercero
2. Tratándose de diferencias de los asociados, estos elegirán dos Amigables Componedores y entre ambos de común acuerdo con las partes, designarán al tercero. Si dentro de los 15 días siguientes a la elección no hubiere acuerdo, el tercer Amigable Componedor será nombrado por el Consejo de Administración.

PARÁGRAFO: Los Amigables Componedores deben ser personas idóneas asociadas de la Cooperativa y no podrán tener parentesco entre sí, ni con las partes.

ARTÍCULO 31. Al solicitar la amigable Composición las partes interesadas mediante memorial dirigido al Consejo de Administración indicarán el nombre del Amigable Componedor, acordado por las partes y harán constar el asunto, causa u ocasión de la diferencia, sometido a la amigable composición.

ARTICULO 32. Los amigables componedores deberán manifestar dentro de los 15 días siguientes al aviso de su designación si aceptan o no el cargo. En caso de que no acepen, la parte respectiva procederá a nombrar el reemplazo, de común acuerdo con la otra parte. Una vez aceptado el cargo, los amigables componedores deben entrar a actuar dentro de los 15 días siguientes a su aceptación. Su encargo terminará diez (10) días después de que entre a actuar salvo prórroga que les conceda las partes. Las proposiciones, insinuaciones o dictámenes de los Amigables Componedores, obligan a las partes.

Los asociados deberán aportar a la cooperativa como cuota de sostenimiento el 5% del salario mínimo legal vigente, aumentando de forma anual con el incremento de la inflación, y de aportes sociales al ingreso a la cooperativa \$150.000 pesos.

CAPITULO V

ADMINISTRACIÓN

ARTICULO 33. La dirección y la Administración de la Cooperativa estará a cargo de:

1. Asamblea General.
2. Consejo de Administración.
3. El gerente.

ASAMBLEA GENERAL

ARTICULO 34. La Asamblea General es el órgano máximo de Administración de la Cooperativa, la constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos, y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados de la misma, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

PARAGRAFO: Son asociados hábiles para todos los efectos, los inscritos en el Registro Social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los Estatutos o Reglamentos.

ARTICULO 35. Las reuniones de Asamblea General serán ordinarias o extraordinarias. Las primeras se reunirán periódicamente una vez al año, dentro de los tres meses siguientes al corte del ejercicio económico anterior y las segundas podrán reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente Asamblea General Ordinaria, ésta sólo tratarán los asuntos para los cuales fueron convocados y los que se deriven estrictamente de éstos.

ARTICULO 36. Cuando el total de los Asociados de la Cooperativa exceda de cien (100), la Asamblea General de asociados podrá ser de delegados, elegidos conforme a la reglamentación que al efecto prescriba el Consejo de Administración. Las Asambleas para la elección de delegados deberán realizarse en los lugares, sitios, horas y fechas señaladas por el Consejo de Administración y un mes antes de la fecha en que habrá de llevarse a cabo la

Asamblea General de Delegados.

La Asamblea General de delegados podrá ser solicitada por la Junta de Vigilancia o el quince por ciento (15%) de los asociados hábiles y por derecho propio lo puede hacer el Consejo de Administración.

Los delegados solamente perderán tal carácter, una vez que se haya hecho la elección de quienes han de sucederlos en la Asamblea General Ordinaria siguiente en la que haya intervenido. A las Asambleas Generales de Delegados le serán aplicables las normas relativas a la Asamblea de Asociados.

PARAGRAFO: El período de los delegados será de dos (2) años consecutivos.

ARTICULO 37. Las Asambleas Generales Extraordinarias serán de asociados Hábiles y será de delegados si la Asamblea Ordinaria fue de delegados.

ARTICULO 38. La convocatoria a la Asamblea General se hará por el Consejo de Administración para la fecha, hora y lugar determinados, con una anticipación no menor de diez (10) días hábiles.

La Junta de Vigilancia, el Revisor Fiscal o un quince por ciento (15%) como mínimo de los asociados hábiles, podrán solicitar al Consejo de Administración, la convocatoria de Asamblea General Extraordinaria. Para tal efecto la Junta de Vigilancia verificará la lista de

asociados hábiles e inhábiles y la relación de estos últimos será publicada para conocimiento de los efectos con una anticipación no menor de diez (10) días hábiles en un sitio visible de la Cooperativa, tiempo durante el cual el asociado reclamará su habilidad, si es que no aparece como hábil.

PARÁGRAFO: De las deliberaciones y acuerdos se dejará constancia en un libro de actas, debidamente firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asamblea.

ARTICULO 39. Serán asociados hábiles los regularmente ingresados o inscritos en el registro social que al momento de la Convocatoria se hallen a paz y salvo con sus obligaciones cooperativas, según las normas internas de la cooperativa.

ARTICULO 40. Si el Consejo de Administración no hiciere la convocatoria durante los tres (3) meses siguientes al cierre del ejercicio económico, la Asamblea será convocada por la Junta de Vigilancia, de oficio o a solicitud de un quince por ciento (15%) de los asociados hábiles. Si la Junta de Vigilancia no hiciere la convocatoria dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la solicitud o al término del plazo establecido en el inciso anterior, la Asamblea podrá ser convocada directamente por el quince por ciento (15%) de los asociados hábiles, previa comunicación de tal hecho a la Superintendencia de Economía Solidaria.

ARTICULO 41. El Consejo de Administración hará la convocatoria a la Asamblea Extraordinaria por decisión propia o a petición de la Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal o de un quince por ciento (15%) de los asociados hábiles. Cuando el Consejo deje transcurrir diez (10)

días hábiles a partir de la fecha de solicitud sin tomar decisión sobre el particular, la Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal o el quince por ciento (15%) de los asociados hábiles podrá hacer directamente la convocatoria según el caso.

ARTICULO 42. La concurrencia de la mitad de los asociados hábiles constituirá quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas, si dentro de una (1) hora no se hubiere integrado el quórum requerido, se levantará un acta en que conste tal circunstancia, el número y si es posible los nombre de los asistentes a la Asamblea, suscrita por los miembros de la Junta de Vigilancia. Cumplida esta formalidad, la Asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas con un número de asociados hábiles que no sea inferior al diez por ciento (10%) del total.

PARAGRAFO: El quórum deliberatorio y decisorio del diez por ciento (10%) de los asociados hábiles, no podrá ser en ningún caso inferior a la mitad del número mínimo de asociados necesario para la constitución de una Cooperativa. Cuando la Junta de Vigilancia por cualquier motivo no levante el Acta de que habla el mismo artículo, los asociados existentes designarán un Secretario para que elabore el acta y será firmada por todos los asociados asistentes.

ARTICULO 43. Si la asamblea se instala con la mitad de los asociados hábiles, o con el diez por ciento (10%) de los mismos, el quórum no se entenderá desintegrado por el retiro de uno o algunos de los asistente, siempre que se mantenga el quórum mínimo de que habla el artículo anterior.

ARTICULO 44. Cada asociado tiene derecho a un (1) voto cualquiera que sea el valor de sus aportaciones y éstos no podrán delegar su representación en ningún caso y por ningún efecto.

ARTICULO 45. Por lo general las decisiones de la Asamblea se adoptarán por mayoría absoluta de votos, a excepción de las mayorías establecidas en los presentes estatutos.

ARTICULO 46. Para la elección del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, se utilizarán el sistema de coeficiente electoral, teniendo en cuenta las siguientes normas:

1. El cuociente electoral se determina dividiendo el número total de votos emitidos por el de los renglones o personas que se trata de elegir.
2. De cada lista se escutarán tantos renglones o personas cuantas veces quepa el cuociente en el número de votos emitidos por la misma y si quedan puestos por prever, éstos corresponderán a los residuos en orden descendente.
3. El voto en blanco, por no constituir ninguna manifestación de voluntad, se excluye cuando se trate de determinar el cuociente.

PARÁGRAFO: Para los efectos del presente artículo, ningún asociado podrá ser nominado en más de una plancha, ni como principal ni como suplente; tampoco podrá ser nominado simultáneamente en la plancha del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

ARTICULO 47. Los miembros de la Junta de Vigilancia, los del Consejo de

Administración, el Gerente y los empleados de la Cooperativa que sean asociados, no podrán votar en la Asamblea cuando se trate de asuntos que afecten su responsabilidad.

ARTICULO 48. La elección del Revisor Fiscal se hará por simple mayoría de votos y en forma separada de los demás organismos de dirección y control, éste deberá tener matrícula vigente y no podrá ser asociado de la Cooperativa.

ARTICULO 49. Los miembros del Consejo de Administración no podrán estar ligados entre si, ni con los de la Junta de Vigilancia, el Revisor Fiscal, El Gerente y demás empleados de la Cooperativa por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o de segundo de afinidad, ni éstos entre sí.

PARÁGRAFO: Tampoco podrán estar ligados entre sí con compañera o compañero permanente.

ARTICULO 50. La Asamblea elegirá por mayoría a un Presidente y un Vicepresidente y actuará como Secretario del Consejo de Administración.

ARTICULO 51. Si se convoca la Asamblea y ésta no se lleva a cabo por falta de quórum, será citada nuevamente por quien la convocó. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de diez (10) días hábiles, ni después de los treinta (30) días hábiles contados desde la fecha fijada para la primera reunión con los asociados que sean hábiles en la fecha de esta nueva citación.

ARTICULO 52. No obstante esta segunda convocatoria, la Asamblea no se realiza por falta de quórum, este hecho será puesto en conocimiento de la Superintendencia e Economía Solidaria, para que tome las medidas de Ley que sean pertinentes.

ARTICULO 53. La Asamblea tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar el orden del día.
2. Nombrar sus dignatarios para presidir la Asamblea.
3. Pronunciarse sobre los informes presentados a su consideración por el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Gerente y el contador.
4. Elegir entre sus asociados hábiles los miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia con sus respectivos suplentes, previa constancia de la capacitación Cooperativa para el cargo.
5. Elegir al Revisor Fiscal y su Suplente y fijar su remuneración.
6. Atener las quejas contra los administradores o empleados a fin de exigirles las consiguientes responsabilidades.
7. Aprobar mediante el voto afirmativo favorable de por lo menos las dos terceras partes (2/3) de los asociados hábiles que se hallen en la Asamblea, la Reforma Estatutaria, la fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, la Fusión, la incorporación y la disolución para liquidación.
8. Revisar cuidadosamente las determinaciones tomadas en la Asamblea anterior y verificar su cumplimiento.
9. Examinar, modificar, aprobar las cuentas, el Balance General y el proyecto de aplicación de excedentes que debe presentar el Consejo de Administración, acompañados de un informe,

Tales documentos se pondrán a disposición de los socios en las dependencias de la Cooperativa por lo menos diez (10) días hábiles antes de la celebración de la Asamblea.

10. Nombrar el Comité de Apelaciones integrado por tres (3) asociados hábiles y presentes en la Asamblea a los cuales no podrán pertenecer a un órgano de dirección o control de la Cooperativa.
11. Ejercer las demás funciones que de acuerdo con la Ley y los presentes Estatutos correspondan a la Asamblea.

PARÁGRAFO: La Asamblea fijará los honorarios del Revisor Fiscal; asignación que se determinará antes de conocer las propuestas para ocupar el cargo.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ARTICULO 54. El Consejo de Administración estará integrado por tres (3) asociados hábiles para períodos de dos (2) años, de los cuales un mínimo de dos (2) miembros de Consejo anterior deberán ser reelegidos.

PARÁGRAFO 1: Para ser miembro del Consejo de Administración se requiere una antigüedad mínima de un (1) año como asociado de la Cooperativa y no registrar antecedentes disciplinarios ni penales en el año inmediatamente anterior a su elección.

PARAGRAFO 2: Los primeros integrantes del Consejo de Administración quedan exceptuados de este requisito.

ARTICULO 55. El Consejo será el órgano de Dirección y Administración de la Cooperativa, sujeto a la Asamblea General cuyos mandatos ejecutará.

ARTICULO 56. El Consejo de Administración empezará a ejercer las funciones una vez el acto administrativo de inscripción y registro expedido por la autoridad competente se encuentre ejecutoriado.

ARTICULO 57. El Consejo de Administración sesionará por lo menos una (1) vez al mes en forma ordinaria y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. La convocatoria a sesiones ordinarias y extraordinarias serán hechas por su Presidente de oficio o a petición de la Junta de vigilancia, el Revisor Fiscal o de los comités especiales o del Gerente según reglamentación interna.

ARTICULO 58. En el orden del día se suprimirá ASUNTOS VARIOS y de toda denominación similar que no anuncie concretamente lo que el Consejo va a tratar.

ARTICULO 59. La concurrencia de la mayoría de los miembros del Consejo constituirá quórum deliberatorio, en cuyo caso las decisiones se tomarán por mayoría de votos.

ARTICULO 60. Ningún miembro del Consejo podrá entrar a desempeñar cargo alguno en la dirección de la Cooperativa mientras esté actuando como tal.

ARTICULO 61. Será considerado como dimitente todo miembro del Consejo de

Administración que falte tres (3) veces consecutivas a las sesiones del Consejo de Administración sin justa causa.

ARTICULO 62. El Gerente, los miembros de los Comités especiales y los empleados de la Cooperativa, podrán asistir a las reuniones del Consejo con derecho a voz pero sin voto, siempre que fueren previamente citados.

ARTICULO 63. Son atribuciones del Consejo de Administración:

1. Expedir su propia reglamentación y los demás que crean necesarios y convenientes y someterlos a la aprobación de la Superintendencia de Economía Solidaria.
2. Aprobar el Presupuesto para el Ejercicio siguiente.
3. Nombrar los comités de Educación, de Crédito, Promoción Social y otros que considere necesarios.
4. Nombrar al Gerente.
5. Fijar la nómina de empleados de la Cooperativa con sus respectivas asignaciones, mediante sueldo fijo.
6. Autorizar al Gerente para crear los cargos que sean necesarios y nombrar los funcionarios y empleados que se necesiten.
7. Autorizar en todo caso al Gerente para realizar operaciones en cuantías superiores a 5 salarios mínimos legales mensuales vigentes.
8. Fijar la cuantía de las fianzas que debe prestar el Gerente, Tesorero, el Contador y demás empleados que en justicia deban garantizar su manejo, exigiendo el otorgamiento y haciéndolas efectivas llegando el caso.

9. Examinar y aprobar en primera instancia, las cuantías, el balance y el proyecto de aplicación del excedente cooperativo que deben presentar al Gerente, acompañado de un informe explicativo y presentarlo a la Asamblea para su Aprobación.
10. Decidir sobre el ingresos, retiro, suspensión o exclusión de los asociados y sobre el traspaso y devolución de los certificados de aportaciones.
11. Convocar directamente a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, según sea cada caso.
12. Sancionar a los asociados que infrinjan los estatutos o reglamentos con multas hasta de diez (10) salarios mínimos legales diarios. Los dineros recaudados por este concepto serán destinados al fondo de Solidaridad.
13. Solicitar informes al Gerente sobre el funcionamiento de sus diferentes servicios y programas.
14. Elaborar, publicar y aplicar los manuales y reglamentos de la Cooperativa.
15. Los demás que según la Ley y los Estatutos le correspondan.

GERENTE

ARTICULO 64. El Gerente será el Representante Legal de la Cooperativa y como órgano de los asociados y frente a terceros, ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección del Consejo de Administración; responderá ante este y ante la Asamblea General de la marcha de la Cooperativa.

Tendrá bajo su dependencia a los asociados trabajadores de la Cooperativa, vigilará el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Economía Solidaria, de la Junta de

Vigilancia y de la Revisoría fiscal.

El Gerente será elegido por períodos de dos (2) años y podrá ser reelegido o removido del cargo por el Consejo de Administración una vez concluido su período.

ARTICULO 65. Para ser elegido Gerente de la Cooperativa se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Condiciones de honorabilidad y corrección particularmente del manejo de fondos y bienes de entidades cooperativas.
2. Condiciones de aptitud e idoneidad, singularmente en los aspectos relacionados con el objeto social de la Cooperativa.
3. Condiciones de capacitación y educación en cuestiones cooperativas, reconocida legalmente por experiencia comprobada de dos (2) años.

ARTÍCULO 66. Para entrar a ejercer el cargo de Gerente se requiere:

1. Nombramiento por el Consejo de Administración de la Cooperativa.
2. Aceptación del Cargo.
3. Prestación de la fianza de manejo fijada por el Consejo.
4. Reconocimiento e inscripción por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria.
5. Cumplir los requisitos del reglamento interno.

ARTICULO 67. El Gerente deberá rendir informe y cuentas comprobadas de su gestión al Consejo de Administración y a la Asamblea.

ARTICULO 68. Son funciones el Gerente:

1. Organizar y dirigir conforme a los reglamentos del Consejo de Administran la prestación de los servicios de la Cooperativa.
2. Presentar para la aprobación del Consejo los Contratos y operaciones en que tenga interés la Sociedad.
3. Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la Cooperativa y firmar los cheques en asocio del tesorero o del miembro nombrado por el Consejo de Administración.
4. Celebrar los contratos y operaciones con terceros que será aprobados por el Consejo de Administración de acuerdo a reglamentación previa.
5. Súper vigilar el servicio de tesorería. Cuidar de que se mantengan con seguridad los valores de la Cooperativa.
6. Presentar al Consejo de Administración el proyecto de presupuesto anual de ingresos y gastos.
7. Presentar al Consejo el proyecto de distribución de excedentes correspondientes a cada ejercicio.
8. Presentar el estudio de sueldos y cargos que se requiera crear para que el Consejo de Administración apruebe y autorice respectivamente.
9. Cumplir con todas aquellas funciones que tengan que ver con su responsabilidad y que sean delegadas por el Consejo.

ARTICULO 69. Las Cooperativa tendrá al frente de cada sección contemplada en el artículo quinto, un director, el cual será nombrado por el Gerente con la autorización previa del Consejo de Administración de la Cooperativa.

ARTICULO 70. La Cooperativa tendrá un Secretario, un Tesorero, un Contador General, funcionarios que serán nombrados por el Gerente con autorización del Consejo de Administración.

ARTICULO 71. Los diferentes cargos de la Cooperativa estarán debidamente descritos en el Manual de Funciones y Procedimientos que elaborará el Gerente y aprobará el Consejo de Administración de la Cooperativa, el cual estará enmarcado dentro de las leyes laborales, civiles y cooperativas; reglamentos, disposiciones y procedimientos de organización y administración de la Empresa.

ARTICULO 72. El secretario de la Cooperativa será a su vez el Secretario de la Asamblea General y de los organismos de dirección y control de la Institución.

CAPITULO VI

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA Y EL REVISOR FISCAL

ARTICULO 73. La Junta de Vigilancia estará integrada por dos (2) asociados hábiles, con sus correspondientes suplentes, elegidos por la Asamblea General para períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegidos o removidos del cargo libremente, por la Asamblea.

Tendrá a su cargo cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la Cooperativa. Será responsable ante la Asamblea general del cumplimiento de sus deberes. En

caso de conflicto entre el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, será convocada inmediatamente la Asamblea General para que conozca el conflicto e imparta la decisión.

PARAGRAFO: Para ser miembro de la Junta de Vigilancia se requiere una antigüedad mínima de un (1) año como asociado de la Cooperativa y no registrar antecedentes disciplinarios en el año inmediatamente anterior a su elección.

ARTICULO 74. La Junta de Vigilancia funcionará por lo menos una vez al mes en forma ordinaria y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. La Convocatoria a sesiones la hará por derecho propio y extraordinariamente a petición del Consejo de Administración, del Gerente, de los Comités Especiales, de los Asociados o de la Superintendencia de Economía Solidaria.

ARTÍCULO 75. La concurrencia de los dos (2) miembros principales en la Junta de Vigilancia hará quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas, si faltare alguno de los principales lo reemplazará su respectivo suplente. Sus decisiones se adoptarán por unanimidad.

ARTICULO 76. En caso de falta absoluta de un miembro principal y su suplente, la Junta de Vigilancia queda desintegrada y en consecuencia no podrá actuar. El otro miembro de la Junta solicitará al Consejo la convocatoria inmediata a Asamblea para la elección correspondiente.

ARTICULO 77. La Junta de Vigilancia entrará a ejercer sus funciones una vez sea

registrada por la Superintendencia de Economía Solidaria.

ARTICULO 78. Son funciones de la Junta de Vigilancia:

1. Velar porque los actores de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en general a los principios Cooperativos.
2. Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y a la Superintendencia de Economía Solidaria, sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
3. Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular, con la debida oportunidad.
4. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la Ley, los Estatutos y Reglamentos.
5. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados, cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para tal efecto.
6. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en Asambleas o para elegir delegados.
7. Rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General Ordinaria, y las demás que le asignen la Ley y los Estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la Auditoría interna o Revisoría Fiscal.

ARTICULO 79. La Revisoría Fiscal estará a cargo de un Contador Público titulado, designado por la Asamblea General, con su suplente, para períodos de dos (2) años, pudiendo ser

reelegido o removido del cargo libremente por la Asamblea, los cuales no podrán ser asociados de la Cooperativa.

PARAGRAFO: También podrá ser auditor de la Cooperativa una entidad o empresa que tenga facultades para ello y sea aceptado por la Superintendencia de Economía Solidaria.

ARTICULO 80. El Revisor Fiscal responderá por los perjuicios que ocasione a la Cooperativa, a los asociados y a terceros por negligencia o dolo en cumplimiento de sus funciones.

ARTICULO 81. Son funciones del contador:

1. Efectuar el Arqueo de fondos de la Cooperativa, cada vez que los estime convenientes y velar por que todos los libros de la Cooperativa estén al día y de acuerdo con el plan de contabilidad aprobado por la Superintendencia de Economía Solidaria.
2. Firmar verificando su exactitud todos los balances, cuentas y documentos que deba rendir al Consejo de Administración, a la Asamblea General y a la Superintendencia de Economía Solidaria.
3. Súper vigilar el correcto funcionamiento de la Contabilidad.
4. Constatar físicamente los inventarios y los precios.
5. Comprobar por todos los medios posibles, la autenticidad de los saldos en los libros auxiliares.
6. Poner en conocimiento de la Superintendencia de Economía Solidaria, las irregularidades que no fueron corregidas oportunamente por la Administración de la Cooperativa.

7. Inspeccionar asiduamente bienes de la Cooperativa y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación de los mismos y de los que ella tenga a cualquier título.

CAPITULO VII

REGIMEN ECONÓMICO

ARTICULO 82. El patrimonio de la Cooperativa estará constituido por los aportes sociales, individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

ARTICULO 83. Los aportes sociales ordinarios o extraordinarios que hagan los asociados pueden ser satisfechos en dinero, en especie o trabajo convencionalmente evaluado.

ARTICULO 84. Los aportes sociales de los asociados, se acreditarán mediante certificación o constancia expedida por el Gerente y Tesorero y en ningún caso tendrán el carácter de título de valores.

ARTICULO 85. Los aportes sociales de los asociado quedarán directamente efectuados desde su origine a favor de la Cooperativa como garantía de las obligaciones que contraigan con ella. Tales no podrán ser gravados por sus titulares a favor de terceros, serán inembargables y sólo podrán cederse a otros asociados en los casos y en la forma que prevén los presentes estatutos y reglamentos.

ARTICULO 86. Ninguna persona natural podrá tener más de un diez por ciento (10%) de los aportes sociales de la Cooperativa y ninguna persona jurídica más del cuarenta y nueve por ciento (49%) de los mismos.

ARTICULO 87. Prestará mérito ejecutivo ante la jurisdicción ordinaria para el cobro de los aportes ordinarios o extraordinarios que los asociados adeuden a la Cooperativa, la certificación que ésta expida en que conste la causa, y la liquidación de la deuda, con la constancia de su notificación en la forma prescrita en los reglamentos de la Cooperativa.

ARTICULO 88. La Cooperativa tendrá ejercicios anuales que se cerrarán el 31 de diciembre. Al término de cada ejercicio se cortarán las cuentas y se elaborará el Balance, el Inventario y el Estado de Resultados.

ARTICULO 89. Si del ejercicio resultaren excedentes, éstos se aplicarán de la siguiente forma:

1. Un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales;
2. Un veinte por ciento (20%) como mínimo para el Fondo de Educación y
3. Un diez por ciento (10%) mínimo para un Fondo de Solidaridad.
4. El remanente podrá aplicarse en todo o parte, según lo determinan los estatutos o la Asamblea General en la siguiente forma:
 - a. Destinándolo a la revalorización de aportes teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real.

- b. Destinándolo a servicios comunes y seguridad social.
- c. Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.
- d. Destinándolo a un fondo para amortización de aportes de los asociados.

ARTICULO 90. No obstante lo previsto en el Artículo anterior, el excedente de las Cooperativas se aplicará en primer término a compensar pérdidas del ejercicio anterior. Cuando la reserva de protección que los aportes sociales se hubiere empleado para compensar pérdidas, la primera aplicación de excedente será la de establecer la reserva a nivel que tenía de su utilización.

ARTICULO 91. La Cooperativa podrá crear por decisión de la Asamblea General otras reservas y fondos con fines determinados.

ARTICULO 93. Los de aportación y los demás aportes especiales o extraordinarios, sólo podrán transferirse por circunstancias que impliquen la pérdida de la calidad de asociado y únicamente con la aprobación del Consejo de Administración.

ARTICULO 94. Aceptado el retiro voluntario, declarado el retiro forzoso o confirmado la resolución de exclusión, la Cooperativa dispondrá de un plazo de ciento veinte (120) días para proceder a la devolución de aportes de capital.

PARÁGRAFO: Esta devolución estará sujeta a que el asociado retirado no sea en el

momento codeudor de otro asociado; en tal caso el asociado deudor tendrá que cambiar la garantía.

ARTICULO 95. La devolución de los aportes podrá hacerse en obligaciones pagaderas en un plazo no mayor de dos (2) años cuando la mayor parte del capital de la Cooperativa esté representando en activos fijos, previo concepto de la Superintendencia de Economía Solidaria; en este caso se reconocerá hasta el máximo interés decretado por el gobierno para entes Cooperativos.

ARTICULO 96. Si dentro del término fijado para la devolución de aportes, la Cooperativa no ha procedido de conformidad, el valor de los correspondientes aportes empezará a devengar un interés de acuerdo a las normas legales vigentes.

ARTICULO 97. Prestará mérito ejecutivo ante la justicia ordinaria, para el cobro de los aportes ordinarios o extraordinarios que los asociados adeuden a la Cooperativa, la certificación que expida ésta en que conste la causa y la liquidación de la deuda, con la constancia de su notificación en la forma que prescriba el reglamento.

CAPITULO VIII

DEL REGIMEN DE TRABAJO

ARTICULO 98. El trabajo de la Cooperativa estará preferiblemente a cargo de los asociados. Los trabajadores de la Cooperativa tendrán derecho a ser admitidos en ella como

asociados siempre que las actividades se lo permitan y cumplan con la condiciones que para el efecto deben reunir los asociados.

ARTICULO 99. Los asociados de la Cooperativa podrán presta a ésta, en la etapa inicial de su funcionamiento o en períodos de grave crisis económica, servicios personales a modo de colaboración solidaria y con carácter gratuito o convencionalmente retribuido.

En estos casos el ofrecimiento del asociado deberá constar por escrito, especificándose el tiempo y la excepcionalidad del servicio.

ARTICULO 100. La Cooperativa se hace acreedora o deudora ante terceros y ante sus asociados por las operaciones que efectúe el Gerente o el Consejo de Administración dentro del marco de sus respectivas funciones.

ARTICULO 101. La responsabilidad de los asociados para con la Cooperativa y para con los acreedores de ésta se limita hasta la concurrencia del valor de sus aportaciones a capital por las obligaciones contraídas por la Cooperativa desde su ingreso y las existentes en la fecha de su retiro o exclusión de conformidad con los presentes estatutos.

ARTICULO 102. La responsabilidad de la Cooperativa para con sus asociados y terceros, compromete la totalidad del Patrimonio Social.

ARTICULO 103. En las diferentes operaciones contractuales para con la Cooperativa, los asociados responderán personal o solidariamente con su codeudor en la forma que se estipula

en los reglamentos o en el respectivo documento de pago.

ARTICULO 104. Los asociados que se desvinculen de la Cooperativa, responderán de sus aportes por las obligaciones que la Cooperativa haya contraído hasta el momento de la desvinculación.

ARTICULO 105. Los miembros del Consejo de Administración, el Gerente, el Revisor Fiscal o demás funcionarios de la Cooperativa son responsables de la acción, omisión o extralimitación del ejercicio de sus funciones de conformidad con el derecho común.

ARTICULO 106. La Cooperativa, los asociados y los acreedores podrán ejercer acción de responsabilidad contra los miembros del Consejo de Administración, el Gerente y demás empleados por los actos de omisión, o abuso de autoridad con los cuales haya perjudicado el patrimonio y prestigio de la Cooperativa, con el objeto de exigir la reparación de los perjuicios causados.

CAPITULO IX

FUSIÓN, INCORPORACIÓN, DISOLUCION Y LIQUIDACIÓN.

ARTICULO 107. La Cooperativa podrá fusionarse e incorporarse con otra y otras Cooperativas cuando su objeto social sea común o complementario.

ARTICULO 108. Cuando se fusione con otras, se disolverá sin liquidarse y constituirá

una nueva Cooperativa, con denominación diferentes, que se hará cargo del patrimonio de las Cooperativas disueltas.

ARTICULO 109. En caso de incorporación, la Cooperativa o Cooperativas incorporadas se disuelven sin liquidarse y su patrimonio se transfiere a la incorporarte.

ARTICULO 110. La fusión requerirá la aprobación de las Asambleas Generales de las Cooperativas que se fusionan. Para la incorporación por resolución de la Asamblea General o del Consejo de Administración, según lo dispongan los Estatutos.

ARTICULO 111. En caso de incorporación la Cooperativa incorporarte, y en el de fusión, la nueva cooperativa, se subrogará en todos los derechos y obligaciones de las Cooperativas incorporadas o fusionadas.

ARTICULO 112. La fusión o incorporación requerirán el reconocimiento de la Superintendencia de Economía Solidaria, para la cual las Cooperativas interesadas deberán presentar los nuevos estatutos y todos los antecedentes y documentos referentes a la fusión o a la incorporación.

ARTICULO 113. Las Cooperativas podrán ser disueltas por acuerdo de la Asamblea General, especialmente convocadas para el efecto y teniendo en cuenta lo dispuesto en el Artículo 55 de los presentes estatutos.

ARTICULO 114. La Cooperativa deberá disolverse por una de las siguientes causas:

1. Por acuerdo voluntario de los asociados.
2. Por aducción de los asociados a menos del número mínimo exigible para la constitución, siempre que esta situación se prolongue por más de seis (6) meses.
3. Por incapacidad o imposibilidad de cumplir el objeto social para el cual fue creada.
4. Por fusión o incorporación a otra Cooperativa.
5. Por haberse iniciado contra ella concurso de acreedores.
6. Porque los medios que empleen para el cumplimiento de sus fines o porque las actividades que desarrollan sean contrarias a la Ley, las buenas costumbres o el espíritu del Cooperativismo.

ARTICULO 115. En los casos previstos en el numeral 2, 3 y 6 del anterior artículo, la Superintendencia de Economía Solidaria, dará a la Cooperativa un plazo de acuerdo con lo establecido en la norma reglamentaria, para que se subsane la causal o para que en el mismo término convoque a Asamblea General con el fin de acordar la disolución. Si transcurrido dicho término, la Cooperativa no demuestra haber subsanado la causal o no se hubiese reunido la Asamblea, la Superintendencia de Economía Solidaria decretará la disolución y nombrará liquidador o liquidadores.

ARTICULO 116. Cuando la disolución haya sido acordada por la Asamblea General, ésta designará el liquidador o liquidadores de acuerdo con los presentes estatutos. Si el liquidador o liquidadores no fueren nombrados o no entraran en funciones dentro de los treinta (30) días siguientes a su nombramiento, la Superintendencia de Economía Solidaria procederá a

nombrarlos según el caso.

ARTICULO 117. La disolución de las Cooperativas, cualquiera que sea el origen de la decisión, será registrada en la Superintendencia de Economía Solidaria.

Igualmente deberá ser puesta en conocimiento público por la Cooperativa mediante aviso en periódico de circulación regular en el domicilio principal de la Entidad que se Disuelve.

ARTICULO 118. Disuelta la Cooperativa, se procederá a su liquidación, en consecuencia no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto social o conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. En tal caso deberá adicionar su razón social con la expresión “EN LIQUIDACIÓN”.

ARTICULO 119. La aceptación del cargo del liquidador o liquidadores, la posesión y la prestación de la fianza, se harán ante la Superintendencia de Economía Solidaria, o a falta de éste ante la primera autoridad Administrativa del domicilio de la Cooperativa, dentro de quince (15) días hábiles siguientes a la comunicación de su nombramiento.

ARTICULO 120. Los liquidadores actuarán de consumo y las discrepancias que se presenten entre ellos serán resueltas por los asociados. El Liquidador o liquidadores tendrán la representación legal de la Cooperativa.

ARTICULO 121. Cuando sea nombrada liquidadora una persona que administre bienes

de la Cooperativa, no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión, por la Superintendencia de Economía Solidaria. Si transcurridos treinta (30) días desde la fecha de su designación no se hubiera aprobado dichas cuentas se procederá a nombrar nuevo liquidador.

ARTICULO 122. El liquidador o liquidadores deben informar a los acreedores y a los asociados del estado de liquidación en que se encuentra la Cooperativa, en forma apropiada.

ARTICULO 123. Los asociados podrán reunirse cuando lo estimen necesario, para conocer el estado de la liquidación y dirimir las discrepancias que se presenten ante los liquidadores.

La convocatoria se hará por un número de asociados superior al veinte por ciento (20%) de los asociados de la Cooperativa al momento de su disolución.

ARTICULO 124. A partir del momento en que se ordene la liquidación, las obligaciones a término a cargo de la Cooperativa, se hacen exigibles, pero sus bienes no podrán ser embargados.

ARTICULO 125. Serán deberes del liquidador o liquidadores los siguientes:
Concluir las operaciones pendientes al tiempo de la disolución. Formar inventario de los activos patrimoniales, de los pasivos de cualquier naturaleza, de los libros y de los documentos y papeles. Exigir cuenta de su administración a la persona que haya manejado intereses de la

Cooperativa y no haya obtenido el finiquito correspondiente. Liquidar y cancelar las cuentas de la Cooperativa con terceros y con cada uno de los asociados. Cobrar los créditos percibir su importe y otorgar los correspondientes finiquitos. Enajenar los bienes de la Cooperativa. Presentar estado de liquidación cuando el asociado lo solicite. Rendir cuentas periódicas de su mandato y al final de la liquidación obtener de la Superintendencia de Economía Solidaria, sus finiquitos y Las demás que se deriven de la naturaleza de la liquidación y del propio mandato.

ARTICULO 126. Los honorarios del liquidador o liquidadores serán fijados por la Entidad que los designe y en el mismo acto de su nombramiento. Cuando el nombramiento del liquidador o liquidadores corresponda a la Superintendencia de Economía Solidaria, los honorarios se fijarán de acuerdo con la reglamentación que para tal efecto expida el mencionado ente.

ARTICULO 127. En la liquidación de las Cooperativas debe procederse al pago de acuerdo con el siguiente orden de prioridades:
Gastos de liquidación, salarios y prestaciones sociales ciertos y ya causados al momento de la disolución, obligaciones fiscales, créditos hipotecarios y prendarios, obligaciones con terceros, y aportes de los asociados.

ARTICULO 128. Los remanentes de la liquidación serán transferidos a la Entidad Cooperativa de Segundo Grado.

CAPITULO X

REFORMA

ARTICULO 129. El presente estatuto y en general toda reforma a este, sólo podrá hacerse en Asamblea General, mediante el voto favorable de por lo menos las dos terceras partes de los asociados hábiles asistentes y aprobadas por la Superintendencia de Economía Solidaria, debidamente protocolizados en la entidad respectiva donde se haya hecho la protocolización inicial.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 130. Las situaciones no previstas en el presente estatuto y que fueren desarrollados mediante reglamentaciones internas, se harán conforme a las normas legales, para lo cual deberá darse la siguiente prelación en su aplicación:

La legislación Cooperativa, la legislación civil sobre Corporaciones y Asociaciones sin ánimo de lucro, la Legislación comercial en la Parte relativa al Régimen de Sociedades y la legislación electoral.

El presente estatuto fue aprobado por la Asamblea General de la cooperativa en el Municipio de Ocaña, Norte de Santander, hoy _____ de Febrero de _____

En constancia firman;

4.3.2 Organigrama propuesto para la cooperativa multiactiva Redeagro. El organigrama para la cooperativa multiactiva Redeagro fue planteado de acuerdo a las necesidades identificadas durante la investigación y fue estructurado entre los directivos de la

cooperativa y el autor del proyecto, también se tuvo en cuenta lo que expone la ley de cooperativa (ley 79 de 1998).

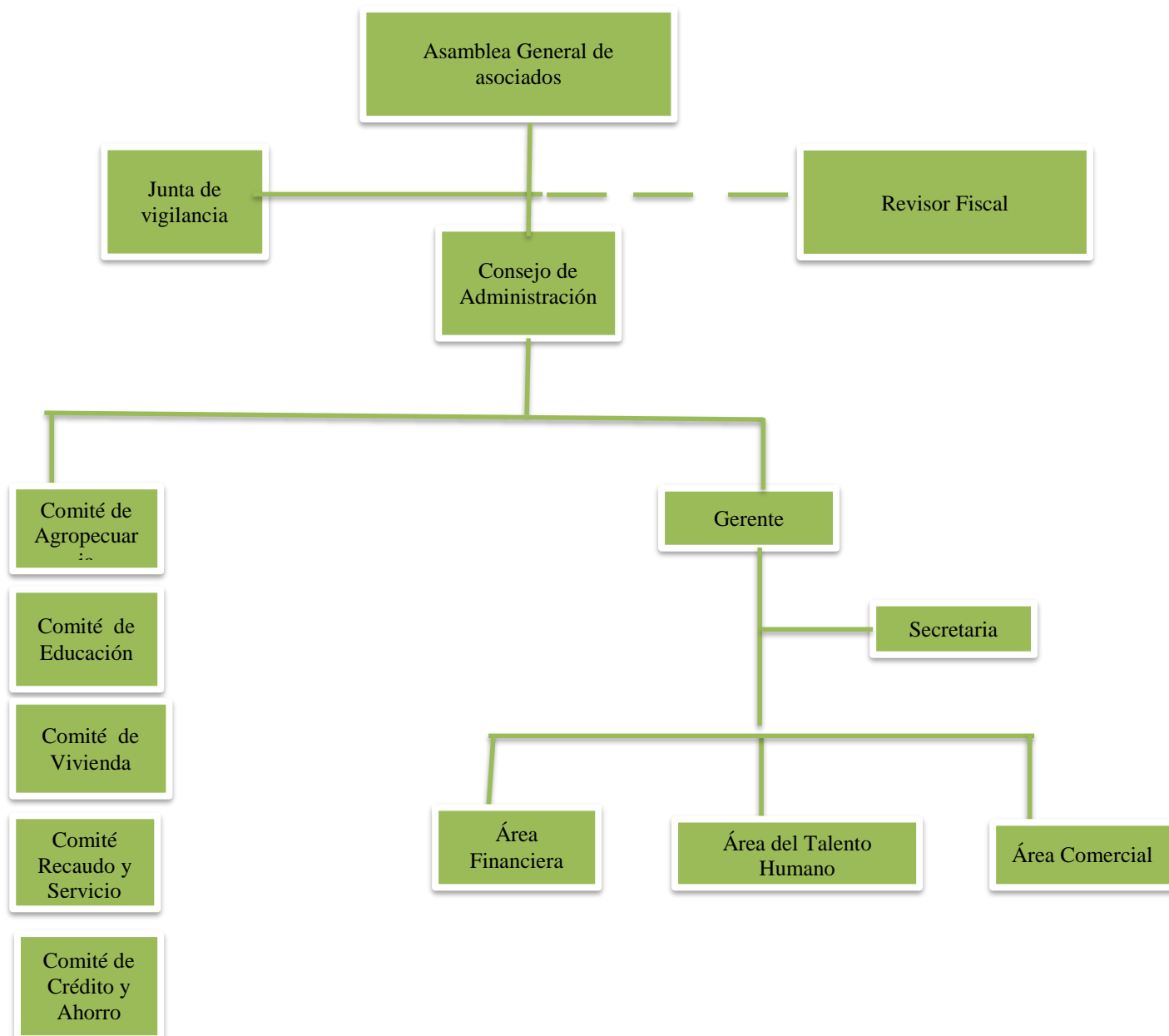


Figura 6. Organigrama propuesto cooperativa Redeagro

Fuente: Autor del proyecto

4.3.3 Manual de funciones para la cooperativa multiactiva Redeagro. Teniendo en cuenta que la cooperativa multiactiva Redeagro no posee un manual de funciones establecido,

con el cual pueda orientar adecuadamente a sus trabajadores, se les presento una propuesta general que toma los cargos más relevantes y se pueden tener en cuenta para la cooperativa y a través de los cuales las directivas pueden realizar la segmentación del resto de los cargos en las diferentes áreas, modificándolo y dándole el estilo y carácter que necesiten.

Tabla 5.

Manual de funciones

| | |
|--|----------------------------|
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Asamblea general de socios |
| II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA | |
| Formada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos, | |
| III. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar, modificar Estatutos y Reglamentos Internos. 2. Disolución, Liquidación, Fusión y/o Integración. 3. Decidir sobre la distribución de los excedentes. 4. Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión. | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Consejo de administración |
| II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA | |
| Formada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos. | |
| III. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Darse su propia organización interna, expedir su reglamento y elegir sus dignatarios. 2. Planear, organizar y dirigir las políticas y directrices trazadas por la asamblea general, procurando el cumplimiento de los fines señalados en esta y la realización del objeto social de la cooperativa. 3. Expedir los reglamentos internos de la entidad y todas aquellas normas convenientes y necesarias para la dirección y organización de la cooperativa y el cabal logro de los objetivos. 4. Expedir los reglamentos de los diferentes servicios, y determinar las cuantías de pago y gastos de administración de las obligaciones que se originen en la prestación de los mismos. 5. Sancionar al gerente. 6. Las demás que le corresponda de acuerdo a la ley y aquellas que no estén adscritas a los demás órganos de la entidad. | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Gerente |
| II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA | |

Tabla 5. (Continuación)

Contar con estudios superiores, administración de empresas o afines a esta
Mínimo un año de experiencia en administración de cooperativas

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Direccionar la cooperativa
2. Realizar revisiones a los procesos que se realicen dentro de la cooperativa
3. Fomentar la comunicación entre los asociados
4. Autorizar mediante firmas documentos

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|--------|------------|
| Cargo: | Secretaria |
|--------|------------|

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Tecnólogo en administración
Mínimo un año de experiencia

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Llevar ordenadamente los libros de contabilidad
2. Manejar los respectivos archivos
3. Tener a tiempo los informes a presentarse al consejo de administración
4. Llevar la agenda del gerente
5. Atender a los asociados.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|--------|---------------------|
| Cargo: | Junta de vigilancia |
|--------|---------------------|

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formada por los funcionarios de la cooperativa

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Velar por que el actuar de los demás Órganos de Gestión sean conforme lo establecen la Ley de Cooperativas, los Estatutos y Reglamentos Internos de la Cooperativa
2. Velar por las actividades de la Cooperativa estén de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos para los cuales se conformó.
3. Participar en las reuniones del consejo de administración con voz y sin voto.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|--------|----------------|
| Cargo: | Revisor fiscal |
|--------|----------------|

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios superiores en contaduría pública
Un año de experiencia laboral

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva
2. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios
3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados
4. Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines
5. Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título

Tabla 5. (Continuación)

6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales
7. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente
8. Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario, y
9. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|--------|----------|
| Cargo: | Contador |
|--------|----------|

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Profesional en contaduría pública
 Con tarjeta profesional
 Debe tener honorabilidad en el manejo financiero.
 Mínimo un año de experiencia

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Ejecutar arquezos de fondos de la cooperativa.
2. Firmar balances, estados financieros demás documentos que se requieran.
3. Confrontar físicamente los inventarios, vigilar los procedimientos contables.
4. Efectuar el control posterior sobre el gasto, demás pagos, inspeccionar los bienes, hacer efectivas las finanzas, revisar las operaciones y movimientos que se ajusten a la ley, estatutos y a lo ordenado por la asamblea.
5. Dar oportuna cuenta por escrito a los órganos de administración de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la cooperativa.
6. Rendir a la asamblea general un informe sobre las actividades, certificar los estados financieros y si se considera necesario realizar las salvedades respectivas.
7. Diseñar los procedimientos y controles necesarios para la cooperativa.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|--------|-------------------|
| Cargo: | Auxiliar contable |
|--------|-------------------|

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Tener Mínimo 6 meses de experiencia y manejo de programas contables.
 Grado de escolaridad: Técnico contable o hasta 6° semestre de contaduría pública.
 Conocimientos básicos de: Sistemas y contabilidad
 Conocimientos especiales en:
 Manejo de paquetes contables
 Disponibilidad de tiempo.
 Recomendaciones especiales: Debe ser una persona honesta, responsable y puntual en sus funciones

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Elaboración de causaciones de todos los hechos económicos de la empresa tales como: (Gastos, facturas de venta departamento de energía, compras, nomina, depreciaciones, amortizaciones, contratos de obra y demás contratos etc)
 2. Aplicar en todas las compras y gastos las respectivas obligaciones tributarias.
 3. Elaboración de comprobantes de egreso en el sistema: (verificar cada soporte con el sello de cancelado)
 4. Elaboración de comprobantes de ingreso en el sistema; (verificar recibir por consecutivo los recibo de caja manuales)
 5. Revisar a diario el cuadro de caja con la persona encargada de tesorería (auxiliar vs papel de trabajo)
 6. Elaboración de conciliaciones Bancarias.
-

Tabla 5. (Continuación)

| | |
|--|---------------------|
| 7. Elaboración del borrador de la declaración de reterfuyente | |
| 8. Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Contador | |
| 9. Revisar que cada factura de venta que reciba esté debidamente contabilizado. | |
| 10. Copia de seguridad diaria y mensual | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Vendedor |
| II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA | |
| Experiencia en ventas de 3 años. | |
| Terminar estudios básicos. | |
| Tener conocimientos técnicos relacionados. | |
| Conocimiento de Relaciones Públicas. | |
| Conocimientos básicos de proceso de Compras Públicas. | |
| III. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| 1. Realizar la gestión con el cliente. | |
| 2. Realizar visitas a organizaciones públicas y privadas con fines comerciales. | |
| 3. Cotizar en el mercado. | |
| 4. Monitorear las ventas de la organización. | |
| 5. Coordinar que las operaciones de los vendedores sean eficientes. | |
| 6. Participar activamente en el desarrollo de nuevos productos. | |
| 7. Controlar el correcto asesoramiento de los vendedores a los clientes. | |
| 8. Análisis de factibilidad de los procesos de compras públicas. | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Recursos humanos |
| II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA | |
| Contar con estudios superiores en administración de empresas. | |
| Mínimo un año de experiencia | |
| III. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| 1. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento | |
| 2. Garantizar una buena comunicación en todos los niveles de la organización | |
| 3. Crear programas de capacitación | |
| 4. Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa. | |
| 5. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal | |
| 6. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. | |
| 7. Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra. | |
| 8. Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal. | |
| 9. Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal. | |
| 10. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. | |
| 11. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. | |
| 12. Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. | |
| 13. Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal. | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Comité agropecuario |

Tabla 5. (Continuación)

| | |
|---|--------------------------------|
| II. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a las personas interesadas en temas referentes al agro 2. Contribuir con responsabilidad y sentido de pertenencia en el desarrollo integral de los programas y proyectos de agricultura. 3. Las demás funciones que le sean asignadas por el consejo de administración | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Comité de educación |
| II. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la educación cooperativa entre los socios. 2. Difundir los principios y la filosofía del cooperativismo. 3. Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos. 4. Hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General. 5. Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios. 6. Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la cooperativa con la comunidad y con otras cooperativas escolares. 7. Promover la realización de eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo cooperativo. | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Comité de vivienda |
| II. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Citar a los miembros del comité a reuniones ordinarias y extraordinarias 2. Coordinar y liderar el plan de actividades y proyectos de vivienda 3. Evaluar las solicitudes de auxilio para vivienda 4. Controlar los recursos asignados para esta actividad 5. Las demás que asigne el consejo de administración | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Comité de recaudos y servicios |
| II. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesora e informa los socios y clientes sobre los diferentes tipos de servicios ofrecidos por la cooperativa. 2. Planifica y realiza los recaudos de los créditos a los asociados. 3. Elabora expedientes de los recaudos. 4. Elaborar y facilita reportes de su gestión a los organismos internos y externos que lo requieran | |
| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Cargo: | Comité de créditos y ahorros |
| II. FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe definir y asegurarse que las políticas de crédito sean adecuadas y se cumplan, buscando un balance óptimo entre crecimiento, rentabilidad y el nivel de riesgo de crédito aceptado. 2. Conocer, aprobar o denegar las propuestas de solicitudes de líneas de crédito y de descuento. 3. Aprobación de tasas activas propuestas por el Comité de Finanzas (Activos y Pasivos). 4. Conocer, aprobar o denegar las solicitudes de renovación de líneas de crédito y de descuento. 5. Conocer los reportes de morosidad de la empresa por rangos de mora legal. 6. Conocer y analizar mensualmente el cuadro de cálculo de la estimación para incobrables, que presente la | |

Tabla 5. (Continuación)

Gerencia de Crédito y Cobro.

7. Conocer los reportes de la Asesoría Legal sobre los casos en Cobro Judicial, las adjudicaciones por remate judicial o en dación de pago de operaciones.

8. Analizar las propuestas para el desarrollo de nuevos productos de crédito.

9. Definir límites de crédito por cliente, pagador y por actividad económica.

Nota. Fuente. Autor del proyecto

4.3.4 Manual de procedimientos para la cooperativa multiactiva Redeagro. El

manual de procedimiento se refiere a un instrumento administrativo, el cual le da apoyo a los pequeños quehaceres que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una empresa. En estos se consignan metódicamente las acciones y operaciones que se deben seguir para poder llevar a cabo las funciones generales para que la empresa pueda funcionar bien. También permite que se haga un seguimiento secuencial de actividades anteriores, programándolas en un orden lógico y en el tiempo indicado.



Figura 7. Proceso de afiliación y retiro de asociado

Fuente. Autor del proyecto

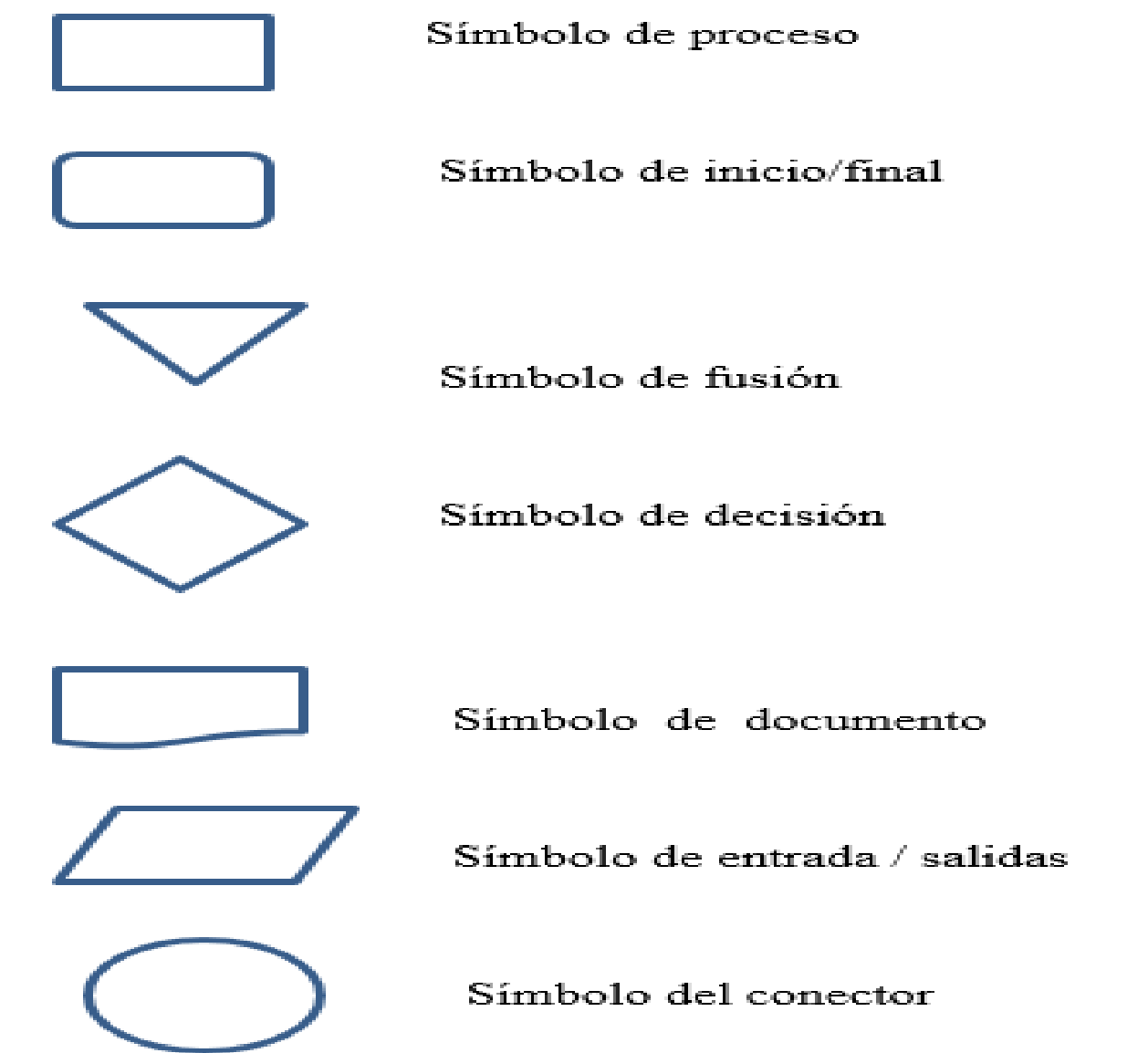







Figura 8. Símbolos de diagrama de flujo

Fuente. Autor del proyecto

Tabla 6.*Procedimiento para la asamblea general de socios.*

| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|---|--|--|--|--|
| Aprobar, modificar Estatutos y Reglamentos Internos. | | | | | |
| Disolución, Liquidación, Fusión y/o Integración. | | | | | |
| Decidir sobre la distribución de los excedentes | | | | | |
| Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión. | | | | | |

Procedimiento para el consejo de administración






| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|--|---|--|--|--|--|
| Darse su propia organización interna, expedir su reglamento y elegir sus dignatarios. | | | | | |
| Planear, organizar y dirigir las políticas y directrices trazadas por la asamblea general, procurando el cumplimiento de los fines señalados en esta y la realización del objeto social de la cooperativa. | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Expedir los reglamentos internos de la entidad y todas aquellas normas convenientes y necesarias para la dirección y organización de la cooperativa y el cabal logro de los objetivos | | | | | |
| Expedir los reglamentos de los diferentes servicios, y determinar las cuantías de pago y gastos de administración de las obligaciones que se originen en la prestación de los mismos. | | | | | |
| Sancionar al gerente. | | | | | |

Procedimiento para el Gerente
















| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|---|--|--|--|--|
| Direccionar la cooperativa | | | | | |
| Mantener la rentabilidad de la cooperativa | | | | | |
| Realizar revisiones a los procesos que se realicen dentro de la cooperativa | | | | | |
| Fomentar la comunicación entre los asociados | | | | | |
| Autorizar mediante firmas documentos | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

Procedimiento para la Secretaria

| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|--|---|--|--|--|--|
| Llevar ordenadamente los libros de contabilidad | | | | | |
| Manejar los respectivos archivos | | | | | |
| Tener a tiempo los informes a presentarse al consejo de administración | | | | | |
| Llevar la agenda del gerente | | | | | |
| Atender a los asociados. | | | | | |

Procedimiento de la Junta de vigilancia

| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|--|---|--|--|--|--|
| Velar por que el actuar de los demás Órganos de Gestión sean conforme lo establecen la Ley de Cooperativas, los Estatutos y Reglamentos Internos de la Cooperativa | / | | | | |
| Velar por las actividades de la Cooperativa estén de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos para los cuales se conformó. | | | | | |
| Participar en las reuniones del consejo de administración con voz y sin voto. | | | | | |

Procedimiento del Revisor fiscal






| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|------------------|---|--|--|--|--|
| Cerciorarse de | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva</p> | | | | | |
| <p>Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios</p> | | | | | |
| <p>Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados</p> | | | | | |
| <p>Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los</p> | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines | | | | | |
| Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título | | | | | |
| Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales | | | | | |
| Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente | | | | | |
| Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario | | | | | |
| Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| encomiende la asamblea o junta de socios. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Procedimiento para el contador






| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|--|---|---|---|---|
| Ejecutar arqueos de fondos de la cooperativa. | | | | | |
| Firmar balances, estados financieros demás documentos que se requieran. | | | | | |
| Confrontar físicamente los inventarios, vigilar los procedimientos contables. | | | | | |
| Efectuar el control posterior sobre el gasto, demás pagos, inspeccionar los bienes, hacer efectivas las finanzas, revisar las operaciones y movimientos que se ajusten a la ley, estatutos y a lo ordenado por la asamblea. | | | | | |
| Dar oportuna cuenta por escrito a los órganos de administración de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la cooperativa. | | | | | |
| Rendir a la asamblea general un informe sobre las actividades, certificar los estados financieros y si se considera necesario realizar las salvedades respectivas. | | | | | |
| Diseñar los procedimientos y controles necesarios | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|
| para la cooperativa. | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|

Procedimiento para el Auxiliar contable






| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|--|---|---|---|---|
| Elaboración de causaciones de todos los hechos económicos de la empresa tales como: (Gastos, facturas de venta departamento de energía, compras, nomina, depreciaciones, amortizaciones, contratos de obra y demás contratos etc) | | | | | |
| Aplicar en todas las compras y gastos las respectivas obligaciones tributarias. | | | | | |
| Elaboración de comprobantes de egreso en el sistema: (verificar cada soporte con el sello de cancelado) | | | | | |
| Elaboración de comprobantes de ingreso en el sistema; (verificar recibir por consecutivo los recibo de caja manuales) | | | | | |
| Revisar a diario el cuadro de caja con la persona encargada de tesorería (auxiliar vs papel de trabajo) | | | | | |
| Elaboración de conciliaciones | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Bancarias. | | | | | |
| Elaboración del borrador de la declaración de retefuente | | | | | |
| Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Contador | | | | | |
| Revisar que cada factura de venta que reciba esté debidamente contabilizado. | | | | | |
| Copia de seguridad diaria y mensual | | | | | |

Procedimiento para el Vendedor






| FUNCIONES | OPERACIÓN | TRANSPORTE | DEMORA | ALMACENAMIENTO | INSPECCIÓN |
|--|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |
| Realizar la gestión con el cliente. | | | | | |
| Realizar visitas a organizaciones públicas y privadas con fines comerciales. | | | | | |
| Cotizar en el mercado. | | | | | |
| Monitorear las ventas de la organización. | | | | | |
| Coordinar que las operaciones de los vendedores sean eficientes. | | | | | |
| Participar activamente en el desarrollo de nuevos productos. | | | | | |
| Controlar el correcto asesoramiento de los vendedores a | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| los clientes. | | | | | |
| Análisis de factibilidad de los procesos de compras públicas. | | | | | |

Procedimiento para recursos humanos






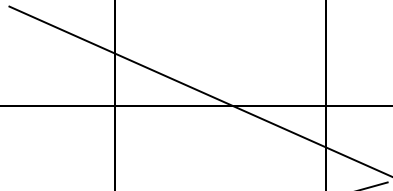
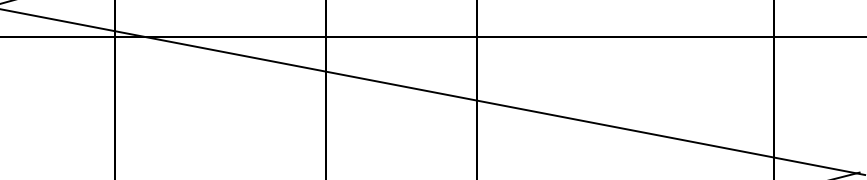
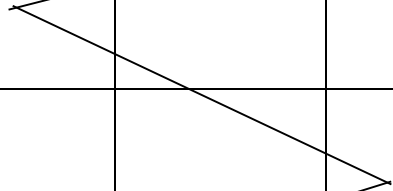
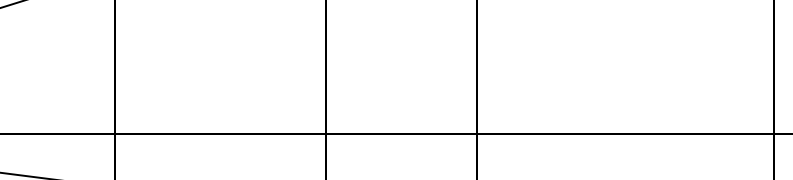
| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|--|---|---|---|---|
| Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento |  | | | | |
| Garantizar una buena comunicación en todos los niveles de la organización | | | | | |
| Crear programas de capacitación |  | | | | |
| Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa | | | | | |
| Asesorar y participar en la formulación de la política de personal |  | | | | |
| Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. | | | | | |
| Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra. |  | | | | |
| Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal. | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal. | | | | | |
| Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. | | | | | |
| Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. | | | | | |
| Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. | | | | | |
| Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal. | | | | | |

Procedimiento para el Comité agropecuario






| FUNCIONES | OPERACIÓN | TRANSPORTE | DEMORA | ALMACENAMIENTO | INSPECCIÓN |
|--|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |
| Atender a las personas interesadas en temas referentes al agro | | | | | |
| Contribuir con responsabilidad y | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| sentido de pertenencia en el desarrollo integral de los programas y proyectos de agricultura. | | | | | |
| Las demás funciones que le sean asignadas por el consejo de administración | | | | | |

Procedimiento para el Comité de educación






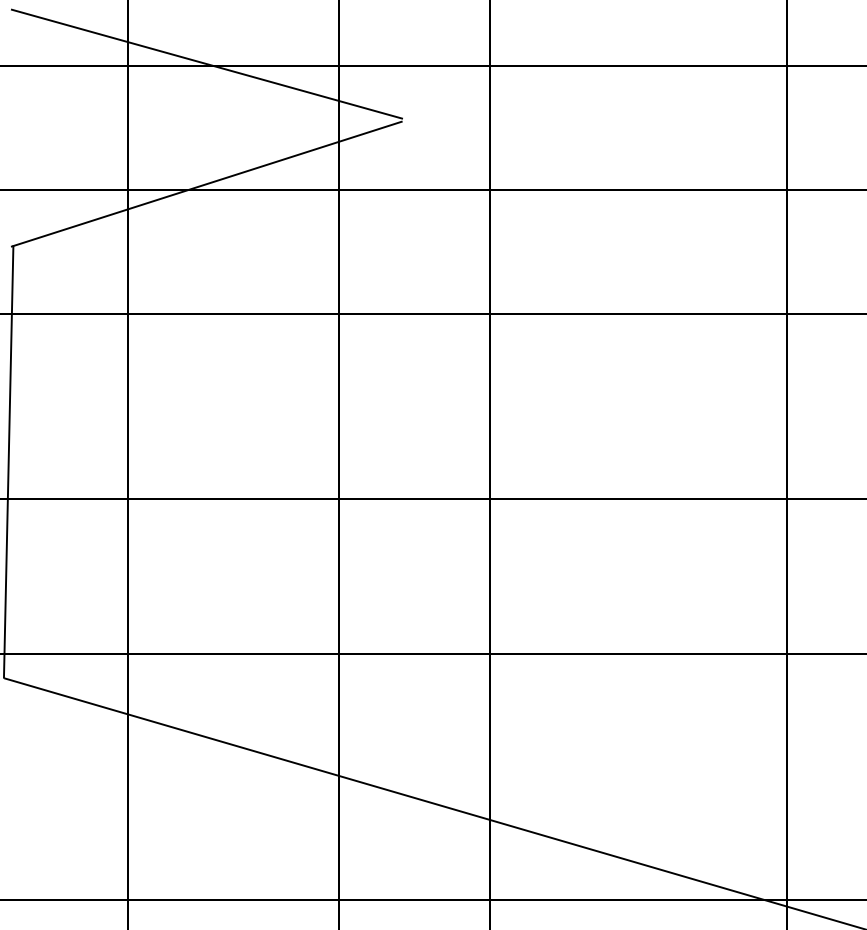





| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|--|---|---|---|---|
| Fomentar la educación cooperativa entre los socios. |  | | | | |
| Difundir los principios y la filosofía del cooperativismo. | | | | | |
| Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos. | | | | | |
| Hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General. | | | | | |
| Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios. | | | | | |
| Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la cooperativa con la comunidad y con otras cooperativas escolares. | | | | | |
| Promover la realización de | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo cooperativo. | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Procedimiento para el Comité de vivienda

| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|--|---|--|--|--|--|
| Citar a los miembros del comité a reuniones ordinarias y extraordinarias | | | | | |
| Coordinar y liderar el plan de actividades y proyectos de vivienda | | | | | |
| Evaluar las solicitudes de auxilio para vivienda | | | | | |
| Controlar los recursos asignados para esta actividad | | | | | |
| Las demás que asigne el consejo de administración | | | | | |

Procedimiento para el Comité de recaudos y servicios






| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|---|---|--|--|--|--|
| Debe definir y asegurarse que las políticas de crédito sean adecuadas y se cumplan, buscando un | | | | | |






Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| balance óptimo entre crecimiento, rentabilidad y el nivel de riesgo de crédito aceptado. | | | | | |
| Conocer, aprobar o denegar las propuestas de solicitudes de líneas de crédito y de descuento. | | | | | |
| Aprobación de tasas activas propuestas por el Comité de Finanzas (Activos y Pasivos). | | | | | |
| Conocer, aprobar o denegar las solicitudes de renovación de líneas de crédito y de descuento. | | | | | |
| Conocer los reportes de morosidad de la empresa por rangos de mora legal. | | | | | |
| Conocer y analizar mensualmente el cuadro de cálculo de la estimación para incobrables, que presente la Gerencia de Crédito y Cobro. | | | | | |
| Conocer los reportes de la Asesoría Legal sobre los casos en Cobro Judicial, las adjudicaciones por remate judicial o en dación de pago de operaciones. | | | | | |
| Analizar las propuestas para el desarrollo de nuevos productos de crédito. | | | | | |
| Definir límites de crédito por | | | | | |

Tabla 6. (Continuación)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| cliente, pagador y por actividad económica. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Procedimiento para el Comité de créditos y ahorros

| FUNCIONES | OPERACIÓN  | TRANSPORTE  | DEMORA  | ALMACENAMIENTO  | INSPECCIÓN  |
|--|--|---|---|---|---|
| Debe definir y asegurarse que las políticas de crédito sean adecuadas y se cumplan, buscando un balance óptimo entre crecimiento, rentabilidad y el nivel de riesgo de crédito aceptado. | | | | | |
| Conocer, aprobar o denegar las propuestas de solicitudes de líneas de crédito y de descuento. | | | | | |
| Aprobación de tasas activas propuestas por el Comité de Finanzas (Activos y Pasivos). | | | | | |
| Conocer, aprobar o denegar las solicitudes de renovación de líneas de crédito y de descuento | | | | | |
| Conocer los reportes de morosidad de la empresa por rangos de mora legal | | | | | |
| Conocer y analizar mensualmente el cuadro de cálculo | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| de la estimación para incobrables, que presente la Gerencia de Crédito y Cobro. | | | | | |
| Conocer los reportes de la Asesoría Legal sobre los casos en Cobro Judicial, las adjudicaciones por remate judicial o en dación de pago de operaciones. | | | | | |
| Analizar las propuestas para el desarrollo de nuevos productos de crédito. | | | | | |
| Definir límites de crédito por cliente, pagador y por actividad económica. | | | | | |

Nota. Fuente. Autor del proyecto

4.4 Estrategias que permitan la implementación de un plan de direccionamiento para la Cooperativa, buscando asegurar su aplicación

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa, las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. La estrategia planteada puede ser la mejor apuesta de la dirección de la empresa, pero nada garantiza plenamente su éxito, ya que las organizaciones y su entorno están en continuo movimiento. Esto no significa que se deba trazar una estrategia a largo plazo. Sí hay que hacerlo, pero no quedarse en mirar el horizonte. Se debe avanzar pisando tierra y viendo lo que acontece en el entorno más cercano.

El análisis y selección de las estrategias implican sobre todo en las toma de decisiones, subjetivas con base en información objetiva. Es un proceso que busca determinar que las organizaciones puedan lograr sus objetivos misionales. En el caso de la cooperativa multiactiva Redeagro se le plantearon las estrategias acorde a la información que le fue suministrada al autor del proyecto, y a través del análisis de la información.

En las organizaciones que tienen una estrategia definida se percibe un incremento del sentimiento de pertenencia a la organización, una elevación de los niveles de implicación y responsabilidad, y una mejora en la motivación de los equipos. Además se genera unos beneficios significativos para la empresa, ya que permite identificar cambios que se puedan esperar, se mejora la coordinación de actividades, mejora la comunicación, aumenta la preparación de la empresa para el cambio. También los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, porque las empresas interactúan en un escenario cada vez más complejo, interconectado y más difícil de predecir.

Nos encontramos en escenarios de incertidumbre y la estrategia obliga a la dirección a reflexionar, diseñar y promover iniciativas, y convertir esas iniciativas en variables financieras y no financieras.

Actuar estratégicamente implica tomar decisiones con las que de forma automática renunciamos a otras opciones y posibilidades, ya que la estrategia consiste en la toma de decisiones, porque existen factores externos como la globalización, cambios de pautas del

consumidor, cambios tecnológicos o regulaciones gubernamentales y factores internos como por ejemplo, la diversidad de unidades de negocio, que pueden incidir en la toma de decisiones.

Tener una buena estrategia nos va a permitir coordinar correctamente las acciones, políticas y recursos en un dirección, con un objetivo claro de cumplimiento.

4.4.1 Estrategias. Tener objetivos claros y bien definidos pueden:

Ayudar a crecer su negocio

Alcanzar sus metas

Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración

Ayudar a todos a entender la dirección a la su empresa se dirige

Es un buen momento para echar un vistazo a sus objetivos del negocio, ver cómo se está realizando, haga un seguimiento de los objetivos actuales, y establezca otros nuevos para el próximo año.

Estrategias propuestas. Fortalecer un sistema de gobernabilidad en la cooperativa, que asegure la participación democrática de los miembros y la elección de los asociados para ocupar puestos directivos, considerando las habilidades y destrezas que cada uno posea para la adecuada dirección de la organización.

Promover la cooperación entre las cooperativas del sector agropecuario, apropiando o coadyudando en la adopción o formulación de técnicas, procedimientos, metodologías, y en

general experiencias que constituyan buenas prácticas para la adecuada operación de la organización o del sector.

Fortalecer el enfoque económico – social con apoyo en una gestión planificada y rigurosa; asumiendo que el beneficio es el elemento fundamental para el logro del objeto social y permanencia de la cooperativa.

Desarrollar un programa interactivo de fortalecimiento cooperativo, centrado en los valores, en los que se incluya tanto a los asociados como a los interesados en ser parte de la cooperativa, en el cual se acentúe la importancia del objeto fundamental de la organización.

Colaborar con otros grupos en la acción comunitaria, buscando resolver problemáticas comunes que favorezcan a los socios de la cooperativa, a sus familias y a los miembros de la comunidad.

Garantizar que en las actividades de la cooperativa se equilibre la relación entre el beneficio financiero y el beneficio social; privilegiando en la gestión estratégica las necesidades de los asociados.

Establecer un programa educativo que atienda el fortalecimiento de la identidad cooperativa, esto es a través del conocimiento de los asociados, directivos y empleados, acerca de los principios y valores de la cooperación y su aplicación práctica en la dinámica del mercado que atienden

Tabla 7.*Plan de direccionamiento*

| COOPERATIVA REDEAGRO | | | | |
|---|--|---|--|---|
| PROPOSITOS | METAS | INDICADORES | FUENTE DE VERIFICACIÓN | SUPUESTO |
| Fortalecer un sistema de gobernabilidad | Ofrecer servicio con calidad y responsabilidad. | Medir periódicamente los resultados de las capacitaciones. | A través de planillas de asistencia. | Buen servicio a los asociados, y por lo tanto incremento de los mismos. |
| Promover la cooperación entre las cooperativas. | Lograr la capacitación de los empleados en un 90% en 6 meses. | Reporte de capacitaciones actuales sobre número de empleados. | Informe de quejas y reclamos sobre el servicio al cliente. | Nivel de rendimiento de los empleados. |
| Fortalecer el enfoque económico – social. | Realizar los correctivos, para mejorar la situación. | Mantener un control de capacitaciones. | Registro de datos. | Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto al personal. |
| Lograr penetrar en nuevos mercados | Abarcar y lograr la posición de la cooperativa en los mercados que aún no han sido penetrados. | Número de asociados potenciales sobre asociados totales. | Base de datos de asociados totales. | Aumento de ingresos. |
| Ser reconocida y lograr una mejor participación en los mercados que no han sido penetrados. | Lograr abarcar el 50% del mercado en un año. | Encuesta dirigida a los asociados para conocer la satisfacción con el servicio. | Número de asociados que solicitan el servicio. | Aumento de la satisfacción de los clientes. |

Tabla 7. (Continuación)

| Realizar campañas agresivas de publicidad para dar a conocer el servicio ofrecido. | Ofrecer servicio de excelente calidad y confiabilidad. | Número de campañas publicitarias. | Encuestas realizadas a los asociados. | Disposición y aceptación de los nuevos proyectos a ofrecer a los clientes. |
|--|--|-----------------------------------|---------------------------------------|--|
| Establecer el buzón para quejas y reclamos | Implementar el sistema de PQRSF | No de buzón/No de quejas x 100 | Quejas | Mejorar el servicio |

Nota. Fuente. Autor del proyecto

4.5 Indicadores de evaluación y control del funcionamiento de la Cooperativa, buscando medir la efectividad de las herramientas planteadas

Un indicador es en términos generales, es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad social, financiera o administrativa de un sector de la comunidad, de una entidad, un proceso conforme a un interés particular o general. Dicho interés puede estar sustentado en: una concepción de la realidad, en intereses, expectativas o en valores específicos. En este caso, los indicadores se constituyen de acuerdo a su clasificación, en una herramienta para evaluar la evolución de la gestión y eficiencia de las dependencias o los procesos de la Institución; además, para evaluar sistemáticamente los programas, proyectos y actividades que se emprenden.

Ventajas del uso de los indicadores

Los indicadores tienen muchas ventajas generales para los objetivos misionales de la Institución, reseñamos algunas de ellas:

Permiten reducir la Incertidumbre y la subjetividad en la interpretación de los logros de los objetivos misionales, los objetivos de los programas, los objetivos de los proyectos y los objetivos de los procesos de la cooperativa.

Motivan una mayor eficacia, eficiencia, e impacto, en la ejecución de los recursos públicos de la cooperativa.

Generan una mayor transparencia en la ejecución de los recursos del presupuesto de la cooperativa.

Permiten evaluar los resultados de la acción institucional y hacer seguimiento a los

compromisos adquiridos.

Permiten realizar seguimiento, evaluar el logro de los objetivos de los procesos, identificar no conformidades y los compromisos necesarios para mejorar los procedimientos de los procesos.

Motivan a los miembros de los equipos de trabajo para alcanzar las metas propuestas y generan un proceso de mantenimiento continuo que impulsan el liderazgo interno de los procesos de la cooperativa.

Permiten identificar las fortalezas y las debilidades de los procesos

Promueven y fortalecen el trabajo en equipo.

Tabla 8.

Indicadores

| ESTRATEGIA | INDICADOR | PROGRAMA | PRODUCTO | UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
|--|--|---|--------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Fortalecer un sistema de gobernabilidad en la cooperativa | No de acciones realizadas/No de acciones planificadas X 100 | Acuerdos entre cooperativas | Bajar los costos | Porcentaje | 10% |
| Promover la cooperación entre las cooperativas | No de convenios/No de servicios ofrecidos X 100 | Posicionar la cooperativa entre los asociados | Nuevos asociados | Porcentaje | 30% |
| Fortalecer el enfoque económico – social | No de acciones de responsabilidad social empresarial/No de asociados X 100 | Acciones sobre responsabilidad social empresarial | Buena imagen de la cooperativa | Tiempo | 1 mes |
| Desarrollar un programa interactivo de fortalecimiento cooperativo | No de programas implementado /No de empleados X 100 | Capacitaciones | Conocimiento | Porcentaje | 100% |
| Colaborar con otros grupos en la acción comunitaria | No acciones comunitarias /No de asociados X 100 | Capacitacion | Acciones comunitarias | porcentaje | 80% |

Tabla 8. (Continuación)

| | | | | | |
|---|---|--------------|---|------------|-----|
| Establecer un programa educativo que atienda el fortalecimiento de la identidad cooperativa | No de capacitaciones recibidas/No de empleados asistentes X 100 | Capacitación | Mejorar el servicio ofrecido en la actualidad | Porcentaje | 90% |
|---|---|--------------|---|------------|-----|

Nota. Fuente. Autor del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

La cooperativa multiactiva Redeagro es una entidad que no ha iniciado sus actividades comerciales a la fecha, con expectativas de empezar a funcionar en el año 2019, y proyectándose a ser una entidad que generará progreso y desarrollo a sus asociados y comunidad en general, por lo que la propuesta presentada por el autor de la investigación ayudará a que la entidad cumpla de manera más ordenada y segura con todas las metas que se tiene trazadas.

De otra parte, la estructura organizacional propuesta ayudará a la cooperativa y a los asociados a establecer de forma adecuada sus actividades, de acuerdo al objeto social para el cual fue creada y permitirá a la gerencia utilizar mejor los recursos humanos y financieros.

El manual de funciones se realizó de acuerdo a las actividades que deben ser desarrolladas en cada uno de los cargos con los que contará inicialmente la cooperativa, estructurándolas de modo que sea un apoyo para la selección del personal y para la realización de la labor de quien se encuentre a cargo del puesto.

Las estrategias que se le propusieron a la cooperativa Redeagro, se basaron en lo que la cooperativa tiene proyectado al incursionar en el mercado, cabe mencionar que pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades que tenga la cooperativa en el futuro.

Por último, se proponen unos indicadores para controlar el cumplimiento de las estrategias planteadas y así lograr un óptimo funcionamiento de la entidad.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se sugiere a la cooperativa multiactiva Redeagro que a partir de la fecha de su funcionamiento continúe realizando diagnósticos de la labor realizada con la comunidad, estos pueden ser a través de encuestas al personal interno y externo de la entidad.

Es necesario que la cooperativa multiactiva Redeagro implemente la estructura organizacional propuesta ya que esta le ayudará a realizar las actividades adecuadamente.

Del mismo modo, se sugiere sea implementado el manual de funciones y procedimientos, ya que estos evitan la dualidad de funciones y permite que el empleado conozca sus funciones y la forma como la debe realizar.

Tener en cuenta las estrategias propuestas a la cooperativa redeagro, siendo estas importantes para lograr los planes del gerente y asociados.

Por último, realizar y controlar el cumplimiento de las estrategias a través de los indicadores propuestos.

Referencias

- Alford, R. (1991). Los poderes de la teoría; capitalismo, estado y democracia. Buenos Aires: Editorial Manantial.
- Ascoop. (9 de Junio de 2015). <http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-mundial/historia-del-cooperativismo-mundial>. Obtenido de Historia del cooperativismo mundial.
- Bonilla, L. (2013). Entrevista sobre la historia del cooperativismo en Ocaña. Ocaña: Gerente de la cooperativa Cootranshacaritama Ltda.
- Coelealcira. (2013). http://coelealcira.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=281. Obtenido de Cooperativismo.
- Congreso de Colombia. (2005). Código de Comercio. Bogotá: Edición norma.
- Congreso de Colombia. (2012). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Edición Norma.
- Cooperativa alianza. (20 de Noviembre de 2018). <https://www.alianza.coop/quienes-somos/cooperativismo-en-colombia>. Obtenido de Cooperativismo en Colombia.
- Cooperativa Fraternidad Sacerdotal Ltda. (13 de Noviembre de 2018). <https://www.coofrasa.coop/index.php/quienes-somos/lineamientos-estrategicos>. Obtenido de Lineamientos estrategicos.
- Cortez, R. (10 de Octubre de 2010). Administración empresarial. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/organizacion-administrativa>.
- Creafam. (9 de Abril de 2012). http://www.creafam.com.co/sub_paginaview.asp?codigo=70. Obtenido de El cooperativismo en Colombia.
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Maxico: Cengage.
- Espinosa, A. (2011). Teoría de la oferta. Mexico: Editorial Mac Graw Hill. .
- Espinosa, R. (2012). Como definir la misión, visión y valores en la empresa. Bogotá: Espinosa consultores.
- Fontaine, E. (2015). Teoría de los precios. Bogotá: Ediciones Cupido.
- Gerencie.com. (9 de Octubre de 2017). Cooperativas. Obtenido de <https://www.gerencie.com/cooperativas.html>.
- Impulsa popular. (26 de Octubre de 2015). Proceso administrativo. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/finanzas/que-es-un-proceso-administrativo-2/>.
- Koontz, W. (2008). Administración. California: Mc Graw Hill Interamericana, octava edición,.

- Lutz, T. (2017). Elementos de la planeación. Obtenido de http://www.academia.edu/25058902/Elementos_de_la_planeación.
- Márquez, J. (24 de Mayo de 2018). Visión y Misión: Dos Conceptos Fundamentales. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>.
- Navarro, Y. (2018). Información general. Ocaña: Cooperativa Multiactiva Redeagro.
- República de Colombia. (2014). Ley 454 de 1998. Bogotá: Ediciones norma.
- República de Colombia. (2015). Ley 79 de 1988. Bogotá: Ediciones Littio.
- Rodríguez, C., & Esther, M. (2000). Cooperativismo. Méjico: Papel S.A.
- Salaberria, J. (2015). Las cooperativas en el mundo. Madrid: Editorial luz.
- Smith, A. (1994). Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. México: Versión en español del Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, I. (13 de Febrero de 2018). Definición de administración. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vargas, A. (28 de Octubre de 2011). Centro interamericano de investigación sobre la economía pública social y cooperativa. Obtenido de <http://cooperativismoenelmundo/español.pdf>.

Apéndice



Universidad Francisco
de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

Apéndice A. Entrevista dirigida al Representante legal de la Cooperativa Multiactiva Redeagro de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: Recolectar información para el diseño de una propuesta de Plan Administrativo que permita proyectar y desarrollar a la Cooperativa Multiactiva Redeagro

Instrucciones: La información producto de la entrevista es confidencial.

1. Identifique la finalidad que sirvió de base para la creación de la cooperativa. Así como su fecha de creación.

2. Enuncie las razones por las cuales la cooperativa no ha dado inicio a sus actividades comerciales.

3. Identifique algunas variables que sintetice la proyección de la cooperativa en algunos años.

4. Cuáles cree que son las razones que hacen que la cooperativa redeagro, sea diferente de las demás?

5. Enumere claramente los objetivos que regirán la creación de la cooperativa.

6. ¿La proposición de una estructura administrativa ayudaría a la cooperativa a:

- a) Organizar los procesos _____
- a) Potenciar los resultados económicos _____
- b) Todas las anteriores _____
- c) Otra cual _____

7. ¿Indique usted cuáles fortalezas considera que a su juicio posee la cooperativa?

8. ¿Estipule las debilidades que cree posee la cooperativa?

9. ¿Enuncie las oportunidades que a su forma de ver tiene la cooperativa?

10. ¿Cuáles aspectos negativos cree que se convierten en amenazas para la cooperativa?

¡Gracias por su colaboración!