



**PLAN ESTRATEGICO DE LA CONFEDERACION
NACIONAL DE COOPERATIVAS DEL PERU
2026-2027**

SETIEMBRE 2025

EXPOSICION DE MOTIVOS

La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú (CONFENACOOP) se ha planteado para el desarrollo de su “Plan Estratégico 2026-2027”, construirlo a partir de las organizaciones de base, que representa.

El Plan estratégico está inspirado en la convicción de que el cooperativismo como la expresión más auténtica de la Economía Solidaria puede convertirse en el camino para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones cooperativas que representamos, convirtiéndonos en una institución más sólida, inclusiva, moderna y competitiva. De esta manera la CONFENACOOP como máximo representante del movimiento cooperativo en el Perú colabora de forma integrada en el posicionamiento del mensaje cooperativo, tratando de insertar este pensamiento en las políticas públicas, ayudar al fortalecimiento del sector cooperativo y presentar una propuesta sostenible para la comunidad.

El Plan Estratégico de Confenacoop se ha diseñado como un instrumento de trabajo y apoyo para la los órganos directivos, quienes son los responsables de su ejecución. El propósito de dicho instrumento es apoyar tanto al Cuadro Directivo como a las organizaciones de base que la constituyen en la toma de decisiones actuales y futuras.

La construcción participativa del Plan Estratégico demuestra que la Confenacoop es una institución además de viable, necesaria y que tiene un rol clave en el desarrollo de la Economía Solidaria en el Perú.

Como diría Ban Ki-moon¹ “Las cooperativas son un recordatorio para la comunidad internacional de que es posible aspirar al mismo tiempo a la viabilidad económica y la responsabilidad social”. Este pensamiento constituye el afán y la motivación que queremos puntualizar en el presente trabajo, en el sentido que las cooperativas disponen de un buen número de mensajes positivos que deben compartir sobre este particular con todos los actores sociales.

¹ Ban Ki-moon, ex Secretario General de la ONU

Cuadro Directivo del Órgano de Gobierno CONFENACOOP 2024- 2025

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Presidente: Ever Ventura Rodríguez

Vicepresidente: Pedro Pablo Ccori Mullisaca

Secretario: Miguel Santiago Velarde Valladares

Vocal: Carlos Vargas Lamela

CONSEJO DE VIGILANCIA

Presidente: Carlos Vargas Lamela

Vicepresidente: Jorge Enrique Chujutalli Pinedo

Secretario: Oscar Gabino Arce Sánchez

Vocal: Luis Felipe Ventocilla Chirinos

COMITÉ ELECTORAL:

Presidente: Roberto Mamani Ccama

Vicepresidente: Manuel Ángel Crespo Márquez

COMITÉ EDUCACIÓN

Presidente: Pedro Pablo Ccori Mullisaca

Vice presidente: Carlos Paul Ancco Ramos

Secretario: Miguel Velarde Valladares

GERENTE GENERAL Lic. Julio Arias Añazgo

I. INTRODUCCION

La formulación participativa del Plan Estratégico para el período 2026 – 2027 se propone como instrumento de trabajo para consolidar y fortalecer la labor del máximo representante del sector cooperativo en el Perú.

El objetivo general del Plan estratégico es: “El fortalecimiento de Confenacoop a través de la definición de estrategias, gestión, roles y recursos para los próximos 2 años”.

1.1 Trabajo de diagnóstico e identificación de temas y objetivos estratégicos

1.1.1 Delimitación de los Temas y Objetivos estratégicos

A continuación, se presenta una breve recopilación de los aspectos principales que deberán servir como marco conceptual para el Plan Estratégico formulado participativamente.

1.1.1.1 Supuestos del plan.

1. Articulación del plan estratégico con los ejes del Plan Estratégico de la ACI a partir de las propuesta del Año internacional de las Cooperativas 2025.
2. El Plan se basa en un enfoque práctico y participativo.
3. Los objetivos estratégicos y sus actividades se alinean a una perspectiva productiva
4. Los acuerdos implican un compromiso de parte de los involucrados.
5. Hay un estudio de evaluación de los resultados del plan, en el horizonte del plan: 1 vez cada año.

1.1.1.2 Factores claves de éxito.

Es una exigencia que el entorno plantea a la institución. Si no se cumple no tendrá éxito ni podrá sobrevivir.

Medulares.

- 1) Capacidad del recurso humano en el ámbito de la dirección y administración para proyectar a la institución.
- 2) Recursos tecnológicos actualizados
- 3) Recursos financieros suficientes

- 4) Recurso humano motivado y calificado
- 5) Sensibilidad administrativa y de dirección al cambio

Complementarios

- 1) Ser proactivos
- 2) Eficiencia y eficacia operativa
- 3) Administración basada en la gestión de datos
- 4) Procesos y sistemas documentados
- 5) Agilidad en la toma de decisiones
- 6) Instalaciones adecuadas
- 7) Imagen Institucional solida
- 8) Transparencia de la información.

1.2 Temas estratégicos y sus objetivos.

1.2.1 Tema estratégico 1

Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo.

Objetivos estratégicos.

- 1) Actualización y modernización de la página web de la Confenacoop, enfocada en la prestación de servicios a los miembros de la comunidad cooperativa.
- 2) Contar con medios dedicados a la enseñanza audiovisual en línea (video en línea, Tecnología Zoom y otros similares) a la Capacitación y en uso compartido con nuestros asociados y aliados estratégicos.² Estos sistemas de apoyo también serán utilizados en la capacitación presencial.
- 3) Implementar la Base de recursos con soporte tecnológico, que estará al servicio de todo el sector cooperativo.

1.2.2 Tema estratégico 2

Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles.

Objetivos estratégicos.

- 1) Promover la generación de cooperativas en todos los niveles productivos del país.
- 2) Integrar en el trabajo de promoción y asesoramiento a los aliados estratégicos de la Confenacoop.

1.2.3 Tema estratégico 3

² Se implemento un sistema más amigable y dinámico adaptado a las características de la mayoría de los socios cooperativistas de las regiones del país.

Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo.

Objetivos estratégicos.

- 1) Propiciar buenas relaciones con el Estado peruano, respecto al cooperativismo, buscando que se incorpore activamente como política de estado.
- 2) Elaborar propuestas complementarias a la legislación de cooperativas del Perú.

1.2.4 Tema estratégico 4

Fortalecimiento de la gobernanza, la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas.

Objetivos estratégicos.

- 1) Implementar y conducir una malla curricular permanente dirigida al fortalecimiento de las capacidades y competencias de las empresas cooperativas, sus directivos y socios; en tema de gestión, organización, productividad, articulación productivo y niveles de capacitación técnica.
- 2) Implementar y conducir una malla curricular permanente dirigida al fortalecimiento del pensamiento cooperativo.
- 3) Implementar y conducir un programa de promueva actividades que favorezcan el desarrollo y fortalecimiento iniciativas dirigidas hacia la mujer, el joven y el niño cooperativista.
- 4) Brindar servicios de asesoría y consultoría a las cooperativas emergentes en el diseño e implementación de sus planes, procesos y organización.
- 5) Construir alianzas estrategias dirigidas a fortalecer el desarrollo de capacidades, acreditamiento y alto nivel formativo.

1.2.6 Tema estratégico 5

Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop.

Objetivos estratégicos.

- 1) Promover la organización del Foro nacional de Economía Solidaria 2026

1.2.7 Tema estratégico 6

Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas.

Objetivos estratégicos.

- 1) Contar con un Plan de Posicionamiento de la Imagen Internacional de Confenacoop.

- 2) Contar con Convenios marcos con instituciones cooperativas internacionales, para el desarrollo y promoción de proyectos de desarrollo sostenible en especial con las cooperativas agrarias y otras modalidades productivas

1.2.8 Tema estratégico 7

Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop.

Objetivos estratégicos.

- 1) Incorporar nuevos asociados a Confenacoop.
- 2) Desarrollar Charlas de difusión y sensibilización a públicos no cooperativistas sobre economía solidaria y cooperativismo

1.2.9 Tema estratégico 8.

Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa y la equidad.

Objetivos estratégicos.

- 1) Capacitar los cuadros directivos de las cooperativas de nuestros asociados en capacidades de gestión y Dirección de Cooperativas.
- 2) Organizar la Malla de capacitación para el desarrollo de capacidades de gestión estratégica, y otros temas relacionados para ejecutivos y personal administrativos de las cooperativas.
- 3) Contar con programas de capacitación para generar una cultura ecológica sostenible

1.3. Presupuesto del plan

PRESUPUESTO DEL PLAN PRIMER AÑO (2024)							
Áreas responsables	Gerencia General, Comité de Educación, Asesoría Legal						
Recursos Necesarios	Personal, financiero, tecnológicos, recursos materiales						
Tema estratégico 1.	Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Creación y formalización del proyecto de Instituto y presentación propuesta ante la comunidad cooperativa del país.	Gerencia General	01 proyecto	02 meses	01/02/2024	01/03/2024	1,000.00	
	Gerencia General	01 encuentro	01 mes	01/06/2024	02/06/2024	5,000.00	
Página web actualizada e implementada enfocado a la prestación de servicios de información asesoría y capacitación dirigido a los socios.	Gerencia General	Página web					
		Contratación de especialista	02 meses	01/02/2023	31/03/2024	3,000.00	
Tema estratégico 2.	Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Asesoría para la formalización de cooperativa enfocada a nuevas áreas productivas	Gerencia General / Asesoría Legal	Procesos	6 meses	01/03/2024	01/09/2024	6,000.00	
capacitación presencial dirigidos a cooperativas nuevas que se formalicen en provincias enfocadas en producción y economía familiar	Gerencia General	04 cursos (08 horas c/u)	8 meses	02/04/2024	31/12/2024	8,000.00	
Tema estratégico 3.	Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Convenio con PRODUCE enfocado a la promoción y desarrollo de cooperativas	Gerencia General	Convenio / programa de actividades	8 meses	01/11/2024	01/05/2024	5,000.00	

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

agrarias y de producción							
Proceso de representación ante los OO del estado para el perfeccionamiento de la LGC vigente	Consejo de Administracion	Proceso	11 meses	01/21/2024	31/12/2024	5,000.00	
Tema estratégico 4	Fortalecimiento de la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Aprobación de la malla curricular sensibilización y difusión	Gerencia General	Proceso	02 meses	01/02/2024	31/03/2024	1.000.00	
Programa de capacitación en temas emprendimiento y genero	Gerencia General	4 capacitación dirigido a mujeres cooperativistas	4 meses	01/05/2024	31/09/2024	8.000.00	
Programa de capacitación en temas emprendimiento en jóvenes cooperativistas	Gerencia General	4 capacitación dirigido a mujeres cooperativistas	4 meses	01/03/2024	31/07/2024	8.000.00	
Alianzas estrategias para el desarrollo de capacidades, acreditamiento de alto nivel formativo en gestión, admr. de cooperativas y gobernanza	Gerencia General	Capacitación 02	3 meses	01/05/2024	31/08/2024	5.000.00	
Tema estratégico 5.	Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Foro nacional permanente de Economía Solidaria, formado por OO. Cooperativas, ONGs Y El estado.	Gerencia General	Proceso. Convocatoria y mesa de trabajo. acuerdos	01 mes	01/08/2024	31/08/2024	5.000.00	

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Medios impresos de divulgación del pensamiento cooperativo en jóvenes cooperativistas y niños.	Gerencia General	Proceso 5 cuentos 1 comic 1 historia del Coop.	11 meses	01/02/2024	31/11/2024	5.000.00	
Presencia de Confenacoop en medios de comunicación cooperativos de alcance nacional.	Gerencia General	Proceso. Participación en entrevistas radiales	06 meses	01/06/2024	31/12/2024	1.000.00	
Tema estratégico 6	Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Plan de Posicionamiento de la Imagen Internacional de Confenacoop	Gerencia General	Proceso	11 meses	01/02/2024	31/11/2024	1.000.00	
Tema estratégico 7	Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Programa de difusión de los beneficios de la afiliación	Gerencia General	Proceso. Campaña	11 meses	01/02/2024	31/11/2024	2.000.00	
Programa charlas de sensibilización dirigido a público no cooperativista	Gerencia General	Charlas gratuitas	04 meses	01/05/2024	31/09/2024	1.000.00	
Tema estratégico 8	Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa, la gestión y la equidad						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Programa de Capacitación dirigido a los Comités de Educación	Gerencia General	Curso anual	01 meses	01/03/2024	31/03/2024	1.500.00	

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Programa capacitación dirigido al fortalecimiento de capacidades directivas y alta gerencia cooperativa para directivos	Gerencia General	Curso Anual Alianza estratégica	03 meses	01/05/2024	31/08/2024	3.000.00	
Programa de capacitación en competencias profesionales del personal administrativo de las cooperativas/ a requerimiento	Gerencia General	Curso	11 meses	01/02/2024	31/12/2024	5.000.00	
TOTAL						79,500.00	

1.4 Integración de una malla educativa y de capacitación para la promoción del desarrollo cooperativo.

La Confenacoop cuenta con dos sitios web (www.confenacoop.com y Facebook Confenacoop Perú Organización). Ambas páginas deben ser renovadas y mejoradas para ofrecer servicios prácticos y recursos de formación y capacitación a sus socios. El enfoque estará dirigido principalmente a la gobernanza y aspectos técnicos de gestión cooperativa.

Este medio se ha de repotenciar para convertirlo una fuente de comunicación y conocimiento entre nuestra organización y los usuarios que provienen de cooperativas de primer grado, cooperativas de segundo grado y público en general. Para el logro de este objetivo y hacerlos sostenible y muy productivo apelara a las alianzas estratégicas con nuestros aliados en el campo del desarrollo de capacidades dirigido al cooperativismo.

La importancia de estas herramientas es medular dentro de nuestras actividades, dado que a la fecha en el marco de las capacitaciones que realizamos, estamos dando el siguiente paso e implementando vía on-line esta actividad educativa, la que tiene numerosas solicitudes de parte de nuestros socios que provienen del interior del país y que el desarrollo de los cursos y diplomados se dificultan, por problemas de distancia, disponibilidad de tiempo y racionalización de recursos económicos.

Se propone la malla curricular 2023-2024 sobre los siguientes temas:

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Tabla 5

Malla Curricular 2026- 2027³

N°	Objetivo / ámbito de las competencias/ fortalecimiento		Denominación de la Actividad	Prog. Anual
1	Gobernanza		Cursos de cooperativismo dirigido al socio cooperativista ⁴	1
2	Gobernanza		Capacitación a delegados y directivos de las cooperativas	1
3	Gobernanza	Sostenibilidad	Compromiso de las cooperativas con el medio ambiente.	1
4	Gobernanza		Gestión democrática en los procesos electorales.	1
5	Gobernanza	Gestion Audit	Sistema de prevención de lavado de activos.	1
6	Gobernanza	Gestion finanzas	Gestion de riesgos / financieros	1
7	Gobernanza		Procesos de calidad en las cooperativas productivas.	1
8	Gobernanza	RRHH/ socios	Actitud positiva, La importancia del liderazgo en el desarrollo de las cooperativas.	1
9	Gobernanza	Gestion y posicionamiento	Marketing cooperativo y Estrategias de posicionamiento de Marca.	1
10	Gobernanza	Gestion / seguridad y prevención	Implementación del sistema de seguridad y salud ocupacional en las cooperativas en general.	1
11	Gobernanza		Fortalecimiento del Comité de Educación	1
12	Gobernanza		Empoderamiento y desarrollo de capacidades de la Mujer cooperativista	1
13	Gobernanza	Sostenibilidad	Empoderamiento y desarrollo de capacidades del joven cooperativista hacia el emprendimiento.	1
14	Gobernanza	Sostenibilidad	Fomento de los beneficios del cooperativista dirigido hacia el niño cooperativista	1
15	Gobernanza	Defensa Institucional	Legislación y Gestion cooperativa	1
16	Gobernanza	Integración	Estrategias de construcción de alianzas estratégicas y posicionamiento en otros públicos	1
17	Gobernanza	Educación financiera	Programa de educación financiera para el socio cooperativista.	1

³ Esta malla curricular se acomoda en las actividades del Plan estratégico y su presupuesto.

⁴ Confenacoop, ya no va a proponer el curso de Cooperativismo básico, en el sentido de desarrollar un curso de cooperativismo “básico” e incompleto, insuficiente para el desarrollo de un adecuado pensamiento cooperativista en el socio. En la práctica se ha encontrado que este tipo de curso no cumple con los requisitos para una adecuada enseñanza de los valores, principios e integración.

II. Marco teórico

2.1 Naturaleza Jurídica de las Cooperativas

Jurídicamente las cooperativas tienen características que las identifican y las diferencian tanto de las sociedades como de las asociaciones. Por ello, nuestra legislación ha establecido que las Cooperativas no son ni unas ni otras, sino un nuevo tipo de persona jurídica (*sui generis*), denominado simplemente cooperativa.

En ese sentido las características propias de las cooperativas pueden ser analizadas desde cuatro puntos de vista. La Cooperativa con relación a sus socios, la Cooperativa con relación a la comunidad, la Cooperativa con relación a otras cooperativas y la Cooperativa con relación al Estado.

Con relación a sus socios, la Cooperativa es una persona jurídica que conduce una típica empresa; que regula la mutua dependencia cooperativa-socio, por medio de normas propias, establecidas legal y estatutariamente, con el fin de lograr un servicio tal como el crédito, el consumo, una fuente de trabajo, etc. Su característica principal es que, aun siendo o conduciendo una típica “empresa”, pone al hombre como medida y centro de acción a ella.

Con relación a la comunidad, la Cooperativa es una entidad fundamentalmente de servicio al pueblo; entendiéndose por comunidad lo local, zonal, regional, nacional o mundial. Su objeto frente a ella es conseguir un beneficio inmediato para sus socios y lograr un fin comunitario en forma mediata.

La Cooperativa es componente de un movimiento, o de un Sistema, y como tal tiene organizaciones superiores: cooperativas de cooperativas, con el objeto de lograr un “Sector Cooperativo”.

Con relación al Estado, su característica fundamental es su “autonomía”, la autogestión social y, en todo caso, su colaboración con el Estado en la obra común, para el beneficio de la comunidad nacional.⁵

⁵ Torres y Torres Lara, Carlos. “Cooperativismo, el modelo alternativo. Estudio sobre su ideología, instituciones y técnicas”. Universidad de Lima. 1983. Lima. pp. 141.

2.2 Definición de Cooperativa

La Organización Internacional del Trabajo (“OIT”)⁶ y la Alianza Cooperativa Internacional, máximo organismo de integración cooperativa a nivel mundial, la definen como: “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.”

Puede decirse que una cooperativa es una organización que agrupa a varias personas (naturales o jurídicas) con la finalidad de realizar una actividad empresarial, manteniendo los socios la propiedad privada sobre sus activos (caso de las cooperativas de servicios o usuarios). Su funcionamiento se basa, fundamentalmente en la cooperación de todos sus socios con el objetivo de beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en mejores condiciones.

En dicho orden de ideas, pueden señalarse cuatro características estructurales⁷ de las cooperativas:

1. *Grupo de personas*: una cooperativa es un grupo de personas unidas, por lo menos, por un interés económico común
2. *Autoayuda solidaria*: el objetivo común de todo el grupo y de cada miembro individual del mismo es promover ese interés común por medio de la acción conjunta, la cual esté basada en la autoayuda solidaria.
3. *Empresa cooperativa*: el medio para lograr ese propósito consiste en establecer una empresa cuya propiedad, gestión y administración sea compartida por todos y cada uno de los asociados.
4. *Promoción de los asociados*: el objetivo fundamental de esa empresa común es el de promover los intereses de los asociados o de sus economías domésticas.

Cabe precisar que a través de toda cooperativa los socios buscan obtener un “beneficio económico” concreto, el cual no debe confundirse con la prohibición que tienen las cooperativas de constituirse “sin propósito de lucro”, según lo establece el Artículo 3º de la Ley General de Cooperativas⁸: “Artículo 3º.- Toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro, y procurará, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad”.

⁶ Mediante la Recomendación N° 193.

⁷ Sarmiento, A., Guarín, T. Aspectos Legales de la Gestión Cooperativa. Serie: Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas. Pontificia Universidad Javeriana – Unidad de estudios Solidarios. Reimpresión de la tercera edición. 2007. Bogotá. pp. 183 – 184.

⁸ Ley General de Cooperativas, D. Leg. 085. TUO aprobado por D.S. 074-90-TR.

En efecto, un socio que se integra en una cooperativa de comercialización (cooperativa de usuarios) buscará beneficiarse económicamente con el mejor precio que la cooperativa obtendrá en el mercado al colocar los productos de todos los miembros de la cooperativa.

Un socio que se integra a una cooperativa de trabajadores buscará beneficiarse económicamente al percibir una retribución acorde con el trabajo aportado sin que parte de su retribución quede en manos de un empleador. Igualmente, un socio que se integra a una cooperativa de consumo lo hará con lo intención de beneficiarse económicamente con los descuentos que obtendrá la cooperativa al adquirir productos (para sus socios) en volumen.

En todos los casos propuestos, así como en todos aquellos en los que intervenga una cooperativa, sus socios y se efectúen operaciones en cumplimiento del objeto social (actos cooperativos), no habrá en esta relación (cooperativa-socio-acto cooperativo) una finalidad lucrativa pero sí un claro beneficio económico para el socio que se traducirá en un mejor precio por su producto vendido (cooperativa de comercialización), un mejor ingreso por el trabajo desarrollado (cooperativa de trabajadores) o un mayor descuento en la adquisición de un bien (cooperativa de consumo)

Entonces debe quedar claro que el “propósito de lucro” que prohíbe la Ley General de Cooperativas debe ser entendido de la siguiente manera:

Actos cooperativos: cuando la cooperativa opera con su socio en cumplimiento de su objeto social, no hay lucro alguno.

Beneficio económico: los beneficios que obtengan los socios no deben provenir del capital y en forma específica del dinero. Los socios en una cooperativa deben obtener beneficios “lucro” especulando con el capital que aportan, sino que el beneficio que obtengan debe responder a su participación directa como usuarios o como trabajadores.

“Así, la diferencia entre el beneficio económico que busca una sociedad anónima y una cooperativa radica en que mientras la primera persigue tal beneficio mediante la especulación sobre el capital puesto en la sociedad, la cooperativa busca el beneficio a través del trabajo de sus socios o en la reducción de los precios. Siempre hay beneficio en ambos tipos de empresa, pero en una es de carácter especulativo o lucrativo y en la segunda no”.⁹

Conforme a lo señalada, el Artículo 3 de la LGC no prohíbe el “beneficio económico de los socios”, pero permite entender que este beneficio sólo puede provenir del trabajo directo de los socios

⁹ TORRES Y TORRES LARA, Carlos “Derecho Cooperativo”. La Teoría del Acto Cooperativo”. Ed. INESLA. Lima, 1990. Pág.126

(cooperativas de trabajadores) o de su participación directa como consumidores de un servicio (cooperativas de usuarios).

2.3 Tipología de las cooperativas

De acuerdo a la Ley General de Cooperativas (D.S. 074-90-TR) se reconocen 19 tipos de cooperativas:

Tabla 1

Tipologías de las Cooperativas según la LGC

PRINCIPALES TIPOS DE COOPERATIVAS	
1. Agrarias	8. Producción especiales
2. Cafetaleras	9. De transporte
3. Azucareras	10. Servicios múltiples
4. Comunales	11. Escolares
5. Pesqueras	12. Vivienda
6. Industriales	13. Minería
7. Artesanías	14. Ahorro y crédito

2.4 Ventajas de la empresa cooperativa y la asociatividad

- a) Mejor poder de negociación en la compra de insumos (menor costo unitario y condiciones)
- b) Mejor poder de negociación en la venta de los productos (mejor precio de venta por unidad de producto y condiciones)
- c) Adquisición de activos de uso común al servicio de todos los productores (mayor eficiencia colectiva)
- d) Establecer una organización administrativa – gerencial (gobierno corporativo y estrategias corporativas)
- e) Mejores condiciones para optimizar la calidad de los productos / servicios y los procesos productivos (Normas Técnicas, ISO 9000, 5S HACCP y otras)
- f) Mejores condiciones para promover “marcas colectivas”.

2.4.1 Ventajas sobre otras formas societarias

Principalmente:

- La distribución del excedente logrado para los socios en función de su actividad con la cooperativa.
- Gestión participativa y el libre ingreso de nuevos socios
- Reinversión de excedentes (20%): favorece el crecimiento empresarial
- Facilidad de acceso: aporte de capital de acuerdo a Estatutos.

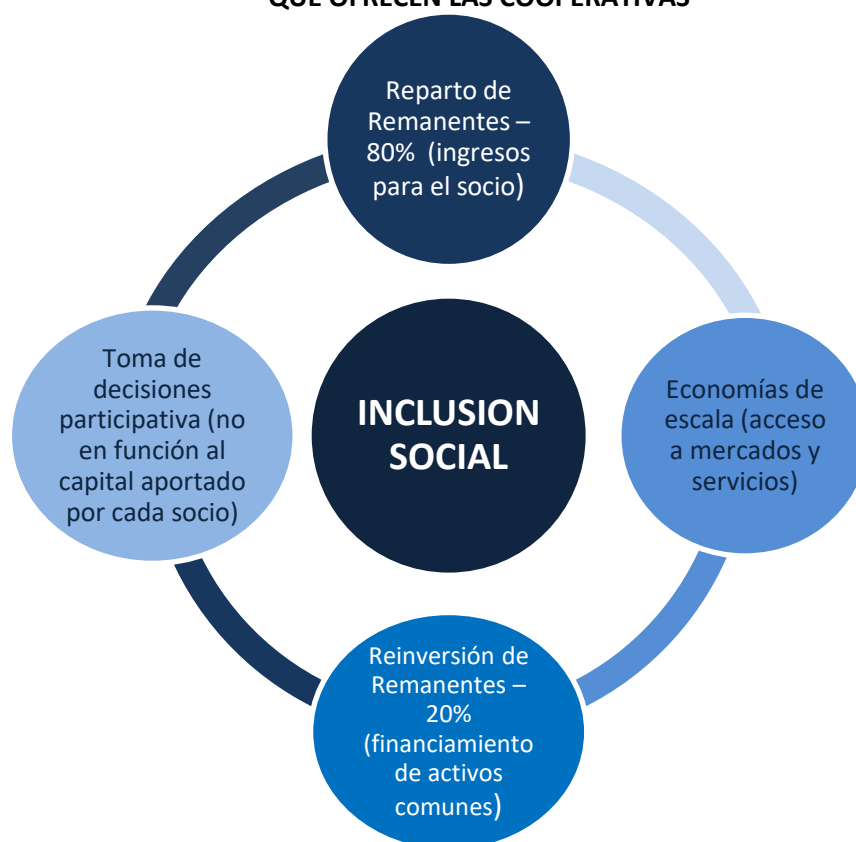
Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

- El socio se retira con los aportes que hizo al capital social.

Tabla 2
Ventajas sobre otras formas societarias

CRITERIO	SOCIEDAD ANONIMA	ASOCIACIÓN CIVIL (sin fines de lucro)	EMPRESAS COOPERATIVAS
Distribución de excedentes	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	No se distribuyen excedentes	Se distribuyen excedentes hasta el 80%; el 20% se destina a la reserva cooperativa.
Número de asociados	Entre 21 y 750 socios	Ilimitado (salvo disposición contraria del Estatuto)	Ilimitado
Cuentas patrimoniales	Capital Social/ Reserva Legal/Resultados acumulados	Fondo patrimonial (no reembolsable)	Capital social (reembolsable) / Reserva cooperativa (irrepartible).

GRAFICO 1
MECANISMOS DE INCLUSIÓN SOCIAL QUE OFRECEN LAS COOPERATIVAS



2.5 Principios y valores cooperativos

Los Principios Universales del Cooperativismo son reglas básicas, normas de oro, que llevan impregnadas el sentido de la cooperación, basada fundamentalmente en tres valores importantísimos: la igualdad, la solidaridad y la libertad. Son la “esencia o fundamento del Cooperativismo” y permiten reconocer cuando nos encontramos o no frente a una auténtica cooperativa.

Ahora bien, mediante la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional -que se realizara en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- se adoptó “la nueva Declaración de Identidad Cooperativa” que incluyó una definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos.

Dicha formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial.

2.5.1 Principios cooperativos

Tabla 3

Principios cooperativos

- 1º Adhesión voluntaria y abierta**
- 2º Control democrático de los miembros**
- 3º Participación económica de los miembros**
- 4º. Autonomía e independencia**
- 5º Educación, entrenamiento e información**
- 6º Cooperación entre cooperativas**
- 7º Compromiso con la comunidad**

2.5.2 Valores cooperativos

Cuadro 1

Valores cooperativos

A. AYUDA MUTUA	B. RESPONSABILIDAD	C. DEMOCRACIA	D. HONESTIDAD
E. IGUALDAD	F. EQUIDAD	G. SOLIDARIDAD	H. TRANSPARENCIA
I. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS			

2.5.3 Gobernanza cooperativa

El concepto de gobierno se introduce para apreciar la manera como se maneja el poder y se ejerce la administración. Por Gobierno cooperativo se entiende al conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados vigilan el cumplimiento de sus objetivos. A partir de este término, se pueden identificar y caracterizar las diferencias que tiene este modelo en relación con otros. Hablar de gobierno cooperativo es hablar de la participación del asociado en la vida de la cooperativa.

El tema del gobierno de la empresa ha sido bastante estudiado desde las perspectivas de las sociedades de capital; pero no lo ha sido tanto desde la visión cooperativa, a pesar de que el fracaso de una cooperativa a causa de problemas de gobierno, afecta normalmente a un buen número de personas. En este contexto hablar de gobierno cooperativo debe tomarse como una novedad académica a pesar del tiempo que la cooperativa lleva existiendo sobre la faz de la tierra. Los problemas de gobierno en la cooperativa corresponden a las relaciones que se dan entre los asociados o dueños y entre estos y la administración. Los elementos más importantes del gobierno cooperativo son los siguientes:

1. El criterio de identidad.
2. El criterio de identidad y la reducción de costos.
3. El núcleo básico: dirección, control y toma de decisiones en la cooperativa.

III. Marco normativo

3.1 Contexto internacional

En 1923 el comité ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)¹⁰ recomendó la conmemoración de un día internacional, que fuese especial para el cooperativismo. Casi un siglo después, el 23 de diciembre de 1994, la Asamblea General de la ONU, a través de la resolución número 49/155, hizo una invitación a los gobiernos con organizaciones cooperativas, fueran estas nacionales o internacionales, a observar anualmente el “Día Internacional de las Cooperativas”, a partir de julio del año de 1995, en conmemoración al centenario de la creación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la cual se organizó y fundó en el año de 1895, en Londres, reconociendo de esta manera que las cooperativas estaban ya como un factor indispensable involucradas en el desarrollo económico y social de muchos países.

La forma en que la ONU demostró dicho reconocimiento fue cuando declaró en 1995, que el “Día Internacional de las Cooperativas”, debía ser celebrado cada año por los gobiernos en colaboración con sus movimientos cooperativos nacionales, declarando el primer sábado de julio de cada año. Ese día se recuerda a los héroes cooperativos, se reafirman los principios y valores y se invita a los gobiernos y organizaciones a apoyar la doctrina de paz, solidaridad, fraternidad y realizaciones positivas que el cooperativismo significa.

Asimismo, en el año 2009, la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamaba el año 2012 como Año Internacional de las Cooperativas. En ese orden, las Naciones Unidas señalaron como objetivos para dicho año los siguientes:

- Elevar la conciencia pública sobre las cooperativas y sus contribuciones al desarrollo socioeconómico y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Promover la formación y desarrollo de cooperativas.
- Estimular a los gobiernos a establecer políticas, leyes y regulaciones conducentes a la formación, el desarrollo y estabilidad de las cooperativas.

¹⁰ Ver anexos. ACI AMERICAS – Plan estratégico.

3.2 Recomendación 193 de la OIT¹¹

La Recomendación 193 de la OIT, señala que la promoción de las cooperativas debe considerarse como uno de los pilares del desarrollo económico y social nacional.

Asimismo, precisa que los gobiernos deben reconocer el papel de las cooperativas y sus organizaciones, mediante el desarrollo de instrumentos apropiados que apunten a la creación y fortalecimiento de las cooperativas

La recomendación referida señala a su vez, que dichos instrumentos deben adoptar medidas para promover el potencial de cooperativas, con el fin de ayudarlas a ellas y a sus socios a:

- a) Crear y desarrollar actividades generadoras de ingresos y empleo decente y sostenible;
- b) Desarrollar capacidades en el campo de los recursos humanos y fomentar el conocimiento de los valores del movimiento cooperativo, así como de sus ventajas y beneficios, mediante la educación y la formación;
- c) Desarrollar su potencial económico, incluidas sus capacidades empresariales y de gestión;
- d) Fortalecer su competitividad y acceder a los mercados y al financiamiento institucional;
- e) Aumentar el ahorro y la inversión;
- f) Mejorar el bienestar social y económico, tomando en cuenta la necesidad de eliminar todas las formas de discriminación;
- g) Contribuir al desarrollo humano durable, y
- h) Establecer y expandir un sector social distintivo de la economía, viable y dinámico, que comprenda las cooperativas y responda a las necesidades sociales y económicas de la comunidad.

¹¹Adoptada por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo el 20 de junio de 2002, señalándose que podrá ser citada como la Recomendación sobre la promoción de las cooperativas.

3.2 Marco normativo nacional

3.2.1 Objetivo Nacional establecido en el Plan Bicentenario: PERU hacia el 2021 (Vigente)

“... el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, incluye el objetivo nacional de: Lograr un Estado eficiente, transparente y participativo, con vocación de servicio a la ciudadanía y que promueva el desarrollo económico.”

Los valores tendenciales han servido de referencia para definir las metas del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, teniendo como horizonte una visión compartida de futuro para el siglo XXI y las metas deseables para el 2021.

“...en términos cuantitativos, el logro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario deberá traducirse el 2021 en los siguientes índices:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$ 8 000 y 10 000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.”

3.2.2 La legislación que sentó las bases del movimiento cooperativo.

La primera Ley General de Cooperativas fue la Ley 15260 dictada el 14 de diciembre de 1964, durante el primer gobierno de Fernando Belaúnde.

Dicha norma ordenó en forma sistemática las disposiciones previas en materia de cooperativas y creó el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP). Dicha norma marcó el inicio de la relación entre el Estado y el cooperativismo.

Luego de 17 años, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde (el 20 de mayo de 1981), se emitió el Decreto Legislativo Nro. 085, con el fin de actualizar la norma anterior y adecuarla a la Constitución de 1979.

Posteriormente, en el primer gobierno de Alberto Fujimori, se emitió el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley General de Cooperativas, aprobado mediante Decreto Supremo N° 074-90-TR del 14 de diciembre de 1991, con la finalidad ordenar la legislación dispersa.

El 06 de diciembre de 1992, se expide el Decreto Ley 25879, mediante el cual se disuelve y liquida el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP), lo que significó derogar todo el capítulo V del TUO (D.S. N° 074 – 90 – TR), Ley General de Cooperativas. Desde esa fecha, se dejaron sin efecto las funciones que tenían los Gobiernos Regionales respecto a las cooperativas, trasladando el control, fiscalización y supervisión de las cooperativas de Ahorro y Crédito a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y de las demás cooperativas a la CONASEV, hoy Superintendencia del Mercado de Valores.

Sin embargo, las cooperativas no financieras, actualmente no se encuentran supervisadas por ninguna institución pública o privada, rigiéndose solamente por el Reglamento de Autocontrol Cooperativo aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-91-TR.

3.3. Rol de CONFENACOOOP

La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú (CONFENACOOOP) se constituyó el 14 de diciembre de 1973 —por mandato de la Ley 15260, Ley General de Cooperativas, el 14 de diciembre se conmemora el Día del Cooperativismo Peruano— con la participación de 12 organizaciones cooperativas que contaban con una alta representatividad, y asume por mandato del TUO de la Ley General de Cooperativas la representación del movimiento cooperativo peruano. Su primer presidente fue el cooperativista Juan de Dios Cayo Muñoz. La CONFENACOOOP, en sus 38 años de vida institucional, ha atravesado por una serie de vicisitudes de carácter dirigencial, hecho que se refleja en que durante todo este período solamente ha tenido ocho procesos electorales.

Confenacooop desarrolla, en representación del movimiento cooperativo, un arduo trabajo en diversas esferas:

- a) Temática legislativa.
- b) Promoción de la integración Inter cooperativa.
- c) Construcción de las relaciones con entidades gubernamentales nacionales (PRODUCE, SUNAT, INEI, entre otras).
- d) Educación cooperativa y,

- e) El fortalecimiento de la imagen del sector cooperativo en los distintos foros y espacios públicos.

3.3.1 Actuación en torno a la defensa Institucional.

- a) REAFIRMAR a las cooperativas como organizaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades comunes, tal como lo define la declaración de identidad de la Alianza Cooperativa Internacional en su congreso centenario de 1995.
- b) EXIGIR el respeto y cumplimiento de la Recomendación 193 de la OIT, sobre la promoción de las cooperativas, aprobada por la Organización Internacional del Trabajo, en la ciudad de Ginebra el 3 de junio del 2002, la cual fue suscrita por el Estado peruano.
- c) EXIGIR el cumplimiento de la Ley General de Cooperativas, que en su artículo primero indica: “Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y protección del cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social” y en el artículo segundo precisa “El Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas”, las cuales son vulneradas por la SBS, atentando contra la autonomía de las cooperativas declarada por ley y en lugar de promover su desarrollo intenta desprestigiar al modelo.
- d) RECOMENDAR a las cooperativas del país continúen con sus actividades y acciones de promoción del desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, luchando contra la pobreza y la exclusión social, reafirmando su vocación de servicio no solo a sus socios sino con proyección a la comunidad, asumiendo plenamente su responsabilidad social.

IV. Contexto para la formulación del plan

El perfil de las cooperativas ha cobrado notoriedad, más allá de los límites del propio sector, tanto en la sociedad civil como en los organismos gubernamentales e intergubernamentales.

Éstos son logros significativos, pero han de verse en el contexto de las principales tendencias emergentes que probablemente configuren nuestras políticas, nuestras sociedades y economías en un futuro cercano.

4.1 Mega tendencias 2023

4.1.1 Incertidumbre geopolítica y situación en la economía global

Debemos ser conscientes del impacto de la inestabilidad política en las organizaciones. Las **guerras** (como la de Ucrania), los **cambios de gobierno** en España y en las principales economías del mundo, la polarización de las sociedades en el ámbito político, la **crisis económica y de recursos** que está creando la pandemia de COVID19 (impactando principalmente en una inflación importante y un crecimiento comedido o inexistente del PIB: estanflación), el **incremento de la demanda de recursos** pero con limitación de su disponibilidad, son todas variables que han ido creando un contexto de incertidumbre y volatilidad política y económica, con impacto directo en las sociedades y las empresas.

Se constata que:

- La incertidumbre internacional se traslada a los gobiernos nacionales y locales, lo que afecta a la gestión de los recursos públicos.
- Los mercados de la energía están en un momento de volatilidad con precios al alza, provocando inflación y sobrecostos en todas las actividades.

4.1.2 Escasez de recursos e incremento del consumo

Las organizaciones deben utilizar los recursos existentes, de forma eficiente y sostenible, para disminuir la contaminación medioambiental y seguir siendo competitivos. El incremento del consumo es constante y seguirá aumentando de forma acelerada. La cuestión es que los bienes producidos utilizan recursos naturales que no siempre se regeneran. Teniendo en cuenta los escenarios mapeados por Naciones Unidas, un escenario moderado nos lleva a que, si las tendencias de población y consumo se mantienen, **en 2030, la humanidad necesitará el**

equivalente a dos planetas Tierra para soportar la vida del hombre. En 2022, los cálculos muestran que se necesitan 1,75 planetas Tierra para hacer frente a la demanda mundial de recursos (Global Footprint Network, 2022).

Energía: Se proyecta un incremento de la **demanda de energía** de alrededor de un 14% para 2050, y se estima que la **demanda mundial de energía eléctrica** se triplicará de aquí a 2050 (“Global Energy Perspective 2022” McKinsey). Teniendo en cuenta que el sector de la energía es responsable de casi tres cuartas partes de las emisiones que ya han situado las temperaturas por encima de 1,1°C sobre la época preindustrial, este sector tendrá que estar en el centro de las soluciones contra el cambio climático. La energía renovable será la que experimentará un mayor crecimiento (el 43% de la energía eléctrica generada en 2030 provendrá de estas fuentes); si bien, según el informe World Energy Outlook 2022, estamos muy lejos de lograr la descarbonización para el año 2050 (“World Energy Outlook 2022”, IEA).

Agua: El agua es esencial para la vida y para el desarrollo humano. Aunque el 70% de la superficie de la tierra está cubierta por agua, sólo el 2,5% es agua dulce y sólo el 1% es apta para el consumo humano. Se espera que la demanda de agua siga creciendo hasta 2050 en aproximadamente un 20-30% sobre el nivel de 2016 (“UN World Water Development Report 2019”, Naciones Unidas). Por tanto, uno de los grandes retos del desarrollo sostenible es mantener el crecimiento y abastecer a la creciente población preservando los recursos hídricos.

4.1.3 Crecimiento de la urbanización

De acuerdo con el informe “World Population Prospects 2022”, de Naciones Unidas, la población mundial alcanzará los 9.5 billones en 2030. Este **rápido crecimiento** es un gran reto para asegurar que el desarrollo sea a tanto sostenible como inclusivo. En este sentido, los sistemas de producción de alimentos tendrán que modificarse para poder abastecer a la población de forma segura. Será necesario reducir el desperdicio alimentario y el desperdicio de agua y fortalecer las cadenas de suministro para que sean más productivas. El crecimiento de la población **impacta directamente en el consumo y en el medio ambiente**, siendo el principal factor en el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero y el efecto en el cambio climático. Es importante señalar el aumento en la demanda de servicios sanitarios y educativos que esta población

requerirá y los problemas de desigualdad para el acceso a los mismos, incluyendo la perspectiva de género.

Ciudades: De acuerdo con la ONU, el 50% de la población vivía en ciudades en 2018 y **más de un 65% lo hará en 2050**. La gestión del desarrollo de las ciudades es crítica para lograr un crecimiento sostenible. Han de tomarse en consideración factores como el suministro de agua, saneamiento, carreteras, vivienda etc.; en definitiva, aspectos que configuran la calidad de vida en las ciudades.

Migración: El número estimado de migrantes internacionales no ha dejado de aumentar en los últimos 50 años: en 2020, ya vivían en un país distinto de su país natal casi 281 millones de personas (“Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2022”, IOM). Las causas son varias: los efectos del cambio climático sobre la degradación del suelo y las cosechas, la escasez de agua o la violencia, entre otras. Hay que tener en cuenta que los países receptores de migración no siempre ofrecen suficientes oportunidades de empleo ni integración, y los países abandonados se empobrecen aun más con la diáspora de personas jóvenes.

4.1. 4 Incremento de las crisis ambientales y de salud

Las crisis ambientales y de salud tienen impactos en las sociedades con importantes consecuencias económicas (para las empresas y para las administraciones públicas), notablemente provocadas por los desastres ambientales y las pandemias, y pueden conllevar un incremento elevado de la mortalidad y de la carga sobre los sistemas públicos.

Medio ambiente: El **cambio climático** es el mayor reto ambiental al que nos enfrentamos actualmente, y las distintas naciones del mundo ya han integrado en gran medida este aspecto en sus políticas, además de firmar compromisos de limitación del calentamiento global y adaptación a este cambio. Asimismo, es importante conocer los **límites del planeta** (Stockholm Institute, 2022) que se están sobrepasando, y aquellos que están cerca de hacerlo, para tomar conciencia de la dimensión de la crisis ambiental y priorizar las acciones a llevar a cabo.

Se han superado 6 límites:

- Cambio climático.
- Renovación del agua (en el caso del agua disponible para las plantas, “green wáter”).
- Integridad de la biosfera (tasa de extinción de especies).

- Capacidad de renovación de suelos.
- Flujos bioquímicos (nitrógeno y fósforo).
- Nuevas entidades contaminantes (incluyendo plásticos).

Asimismo, se está llegando al límite seguro de nivel de acidificación de los océanos.

Salud: Desde el punto de vista de la salud, la pandemia de COVID19 ha cambiado la forma de vivir y relacionarse de las personas, y ha acelerado algunas tendencias que ya venían observándose: **Una mayor conciencia de la salud** en la población, lo que conlleva una nueva manera de vivir, sobre todo entre los jóvenes.

Un aumento de la esperanza de vida conforme avanza la ciencia, junto con la tendencia a tener menos hijos por familia, generando el **envejecimiento de las sociedades** más avanzadas.

4.1.5 Disrupción digital e incremento del uso de la tecnología

La revolución digital llega a todos los sectores y no tiene fronteras, por lo que **afecta a la demanda y a la forma de ofrecer productos y servicios**, impactando en el enfoque mismo de los negocios. A nivel global, la transformación digital, que ya era necesaria e importante antes, con la pandemia del COVID-19 se ha hecho urgente:

- En la esfera empresarial, el uso de la tecnología paulatinamente afectará a todos los procesos internos, de gestión y de relación con el entorno.
- En la esfera personal, la digitalización y las nuevas herramientas y tecnologías permiten a las personas autonomía y capacidad de gestión. Los consumidores cada vez organizan sus actividades con mayor autonomía en el plano profesional y en el personal, apoyados en la tecnología en internet y en las apps.

La UE considera la revolución digital como una de las Megatendencias principales a tener en cuenta a la hora de legislar y transformar las organizaciones (“Economics of the digital revolution”, UE, 2020). Marcan la automatización, la robotización, y el desarrollo de la inteligencia artificial como los elementos clave de esta transformación.

4.1.6 Incremento de la regulación

Los gobiernos están en un proceso continuo de cambio y **desarrollo de nuevas regulaciones** con impacto directo en la economía y los mercados. La Unión Europea, en particular, ha publicado en los últimos años numerosos Reglamentos y Directivas que los Estados miembro

deben trasladar a su legislación, particularmente en materia ambiental y de sostenibilidad (cambio climático, información empresarial, economía circular, etc.).

Sector empresarial: La normativa europea y su trasposición al ámbito nacional y autonómico afecta a temas específicamente sectoriales y también a políticas transversales que han de ser incorporadas en la gestión de la empresa; como son la regulación ambiental con tendencia a la **descarbonización** para 2050, y las normativas de **igualdad e integración** que abogan por la no discriminación, entre otras.

Sector público: La normativa nacional y europea en materia económica, laboral, ambiental, administrativa y de contrataciones del sector público se revisa periódicamente. Por ejemplo, se amplían frecuentemente aspectos relacionados con conciliación familiar, transparencia, limitaciones para la contratación de servicios y personas, o limitaciones del gasto corriente e inversiones y endeudamiento del sector público; y en los últimos años se ha reforzado el control y fiscalización sobre la actividad del sector público, aumentando la información requerida para dichas tareas y mejorando la transparencia. Además, se incorporan la **perspectiva de género, la protección ambiental y la digitalización** como ejes de actuación en regulaciones de distintos ámbitos.

4.1.7 Economía compartida

La irrupción de la economía colaborativa (o compartida) plantea la posibilidad de crear redes entre suministradores de productos o servicios y usuarios, apoyándose en los últimos desarrollos digitales disponibles. Este concepto se aplica en distintos ámbitos (Repsol, 2023):

- **Consumo colaborativo:** modelo de consumo basado en el intercambio, alquiler o uso compartido de un bien o servicio entre diferentes usuarios, como el carsharing o el arrendamiento de viviendas con fines vacacionales.
- **Producción colaborativa:** consiste en la interacción entre diferentes personas para poner en marcha un proyecto habitualmente por medio de zonas compartidas (virtuales o físicas), como los espacios de coworking.
- **Finanzas colaborativas:** el ejemplo más conocido es el crowdfunding o financiación colectiva, en el que distintas personas o entidades realizan aportaciones económicas para que una iniciativa vea la luz.

- **Conocimiento abierto:** remite a las plataformas de difusión del conocimiento sin ánimo de lucro, como los cursos abiertos en línea (Moocs), las enciclopedias en Internet de acceso público o los archivos virtuales gratuitos.

4.1.8 Demanda de nuevas competencias

Se imponen **nuevos puestos de trabajo, con nuevos roles, habilidades y competencias**. Los cambios tecnológicos y digitales de los últimos años, la necesidad de adaptación a los nuevos paradigmas sociales y ambientales, así como el aumento de la regulación de todos estos aspectos a nivel europeo y nacional, han propiciado la aparición de nuevas necesidades de perfiles especializados en estos aspectos. Y es que se estima que el 85% de las profesiones que existirán en 2030 aún no se han inventado (“Realizing 2030: A Divided Vision of the Future”, Dell Technologies, 2019).

Asimismo, los propios puestos de trabajo requieren de una **actualización de competencias** en línea con todos estos aspectos, que permita el avance social y económico de las organizaciones a la par con las necesidades del entorno. Destacan competencias en materia de digitalización y de gestión ambiental.

La gestión de la información en todos los ámbitos de la empresa será también una variable crítica y fundamental en la alineación de las estrategias de la empresa de cara a estos nuevos paradigmas de capacitaciones profesionales.

4.1.9 Transformación cultural en los entornos de trabajo

La digitalización, la globalización y los cambios de paradigma social han llevado a un replanteamiento de los entornos de trabajo. En este contexto, cobran importancia aspectos como la **conciliación** de la vida laboral y familiar, el aseguramiento de unas **condiciones de trabajo iguales y no discriminatorias**, o el **teletrabajo** como vía para alcanzar una mejor conciliación y de obtener trabajadores cualificados en cualquier parte del mundo (a menudo a un menor coste).

Las tendencias en materia laboral en 2022, y que apuntan a seguir siendo clave en el futuro, son (“2022 Global Talent Trends Report”, Randstad):

- Integración en la estrategia de las necesidades en materia de profesionales y foco en el employer branding. Fomento de la igualdad y no discriminación, la conciliación, la salud en el trabajo, y el sentimiento de pertenencia y empatía.

- Uso de datos y digitalización para la selección, gestión de la fuerza laboral e incremento de la productividad.
- Gestión del trabajo híbrido como nueva realidad y creación de entornos saludables.
- Búsqueda de talento humano con altas capacidades y con potencial.

Conociendo estas fuerzas transformadoras, el sector cooperativo estará más preparados para gestionar estos cambios en nuestras organizaciones y seremos capaces de reconocer oportunidades y riesgos que surgirán (y ya están surgiendo) a nuestro alrededor.

4.2 Situación actual del Sector Cooperativo

4.2.1 A nivel internacional

4.2.1.1 Las cooperativas en el mundo.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y el Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales (Eurisce, por sus siglas en inglés) han publicado la octava edición anual del informe de 2019 del World Cooperative Monitor, tal y como informa ACI. Este informe, según el comunicado de la Alianza, aborda el impacto económico y social de las mayores cooperativas y mutuales de todo el mundo y establece una clasificación de las empresas que ocupan el Top 300, clasificaciones por sectores y un análisis de la contribución de las empresas a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

La del World Cooperative Monitor recoge información de 4575 cooperativas y mutuales (1152 de Europa, 3218 de América, 197 de Asia-Pacífico y 8 de África) de 10 sectores de actividad.

Las 300 principales cooperativas y mutuales declararon un volumen de negocios total de más de dos billones de dólares estadounidenses (2034,98 millones de USD) de acuerdo con los datos económicos de 2017.

Socios: 1000 millones de personas son miembros de cooperativas.

Resultados de 2022 – Las cooperativas y mutuales que ocupan el Top 300 pertenecen a distintos sectores económicos; no obstante, este año se ha observado una mayor presencia del sector de los seguros en el Top 300: sector de los seguros, 39 %; agricultura, 31,7 %; comercio mayorista y minorista, 17,7 %; banca y servicios financieros, 7 %; industria y servicios públicos, 1 %; salud, educación y asistencia social, 1 %. Como novedad, este año se incluyen datos sobre el empleo y los tipos de cooperativas.

4.2.1.2 Importantes sectores de población son miembros de cooperativas en todo el mundo

- En Bélgica existían unas 30.000 cooperativas en 2001
- En India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas
- En Japón una de cada 3 familias es cooperativista.
- En Kenia una de cada 5 personas es socia de una cooperativa
- En Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población

4.2.1.3. Las cooperativas tienen un peso significativo en las economías nacionales.

- a) En Bélgica las cooperativas farmacéuticas tienen una participación en el mercado de 19.5%.
- b) En Corea las cooperativas agrícolas reúnen a más de 2 millones de productores rurales (un 90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11.000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%
- c) En Chipre las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria
- d) En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas.
- e) En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero
- f) En Hungría las cooperativas de consumo fueron responsables del 14.4% de las ventas minoristas de artículos generales y de alimentos durante 2004
- g) En Japón las un 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los 90.000 millones de dólares

- h) En Kenia las cooperativas tienen una participación del 45% en el PBI del país y gestionan el 31% de los depósitos y ahorros nacionales. Además producen un 70% del café, un 76% de los productos lácteos y un 95% del algodón.
- i) En Kuwait las cooperativas de consumo manejan el 80% del comercio minorista del país
- j) En Letonia las cooperativas tienen una participación del 12.3% en el sector de la industria alimenticia
- k) En Moldavia las cooperativas de consumo son responsables del 6.8% del comercio minorista
- l) En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa.
- m) En Polonia las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados.
- n) En el Reino Unido la mayor agencia de viajes independiente es una cooperativa.
- o) En Singapur las cooperativas de consumo tienen una participación del 55% en el sector de supermercados y facturan una cifra superior a los 700 millones de dólares anuales.
- p) En Suecia las cooperativas de consumo tienen una participación de 17.5% en su mercado.
- q) En Vietnam la actividad de las cooperativas representa un 8.6% al Producto Bruto Interno.

4.2.1.4 Las cooperativas crean y mantienen empleos en todo el planeta

- a) Sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas
- b) En Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas
- c) En Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de 700.000 personas
- d) En Kenia las cooperativas emplean a más de 250.000 personas

4.2.1.5 La lista de las 300 empresas cooperativas y mutuales más grandes a nivel mundial ¹²

Este proyecto 300 Globales es una iniciativa de la ACI, y es el resultado de una investigación detallada de los negocios cooperativos y mutuales a nivel internacional. Este listado nunca se había hecho antes en esta magnitud. Representa el primer paso hacia el desarrollo de mejores estadísticas y bases de datos sobre los grandes negocios cooperativos y mutuales.

Según Gary Cronan, encargado del Proyecto, el listado se revisará y actualizará regularmente.

La lista que se basa en el volumen de negocios, resalta el hecho de que las 300 empresas cooperativas y mutuales son de importancia mundial.

Usando los datos del 2004, la investigación demuestra que, en conjunto, estos negocios tienen ventas combinadas de casi \$1,000 billones (USD). A modo de comparación, Canadá, la novena economía más grande del mundo tuvo un producto interno bruto de \$979 billones.

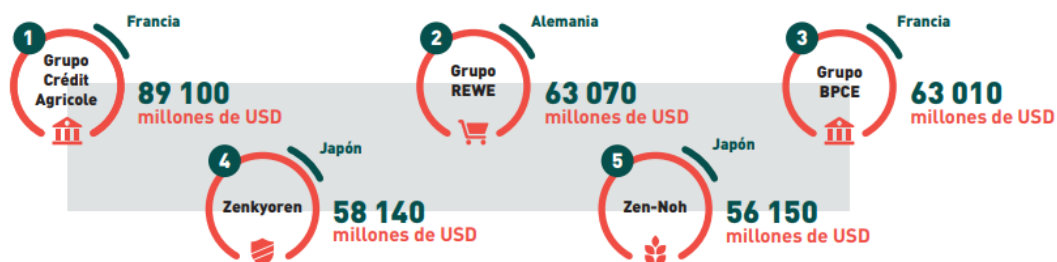
Figura 3



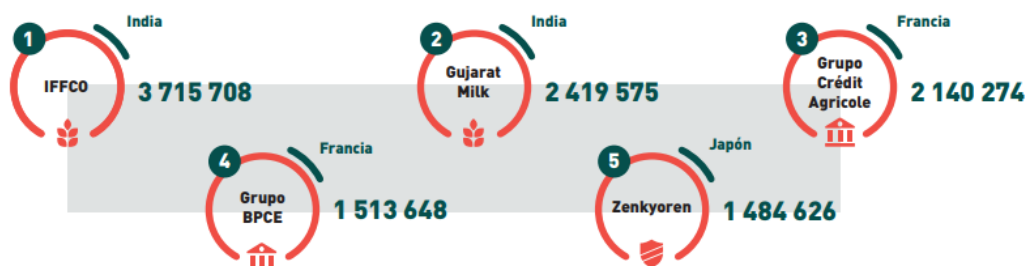
¹² www.global300coop.coop

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

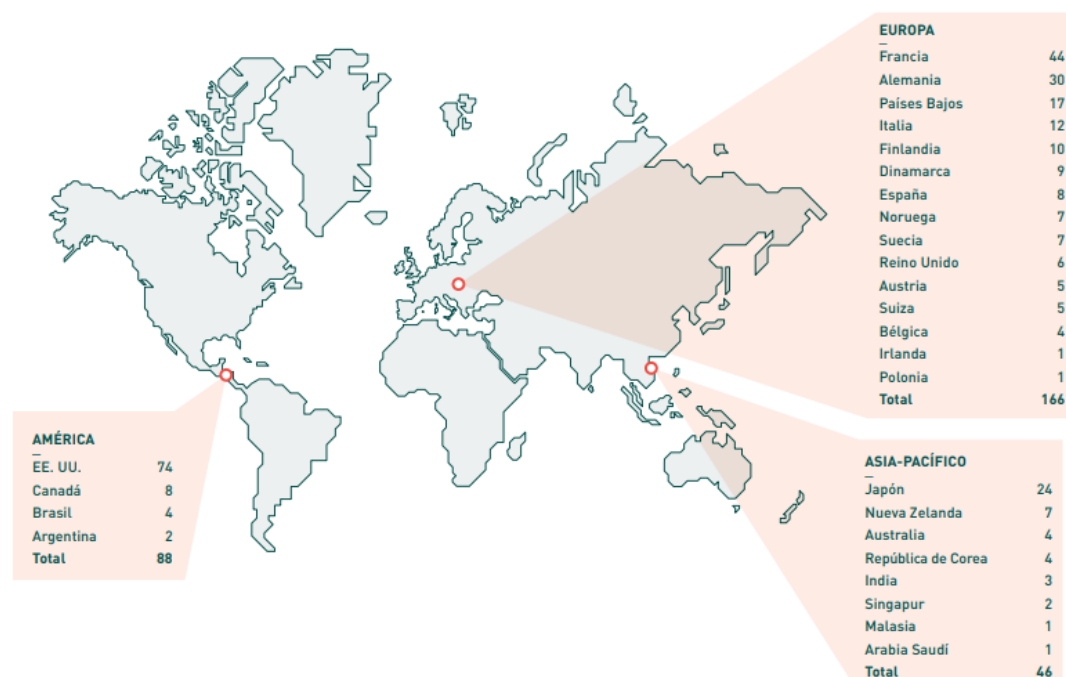
LAS COOPERATIVAS QUE OCUPAN EL TOP 5 SEGÚN EL VOLUMEN DE NEGOCIO EN USD



LAS COOPERATIVAS QUE OCUPAN EL TOP 5 SEGÚN LA RATIO DE FACTURACIÓN SOBRE EL PIB POR CÁPITA



TOP 300 REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA



4.2.2. A nivel nacional

4.2.2.1 Las Cooperativas en cifras ¹³ Aspectos Generales.

Según el Censo de cooperativas de nov. 2017 Existen 1,245 a nivel nacional. El 29.7% (395) de las cooperativas son agrarias o 395 cooperativas, mientras las cooperativas de ahorro y crédito representan el 26.1% (347). El 90.4% son Mype (registran ventas de hasta 150 UIT). Las cooperativas de servicios múltiples representan el 11% (155), servicios especiales con 9.9% (132).

Los ingresos de las cooperativas ascenderían aproximadamente a S/ 2,541 millones, cifra que representa alrededor del 0.2% del PBI nacional. Esto demuestra el potencial que tiene este sector para la generación de empleo y la economía, según el Ministerio de la Producción.

Asimismo, las cooperativas cuentan con 2.4 millones de socios, de los cuales casi 40% son mujeres. Solo el 2016 generaron 17,000 puestos de trabajo.

Por región, Lima y Callao concentran el 34.9% de cooperativas, es decir 474, seguido por Junín (7.6%), Cusco (6.7%), Puno (6.7%), Cajamarca (6%) y Arequipa (5.1%). Las cooperativas suelen tener una mayor penetración en las zonas donde la banca tradicional no está muy presente.

Las Principales actividades económicas de las cooperativas **URBANAS**: comercio (36%), servicios (30%), transportes (14%).

Las Principales actividades económicas de las cooperativas **RURALES**: agro exportación de **café y cacao**.

Las **exportaciones de café y cacao** por cooperativas y organizaciones asociadas representaron el **17% y 37%** de las exportaciones totales en sus rubros, respectivamente

Las **cooperativas de ahorro y crédito** ocupan el segundo lugar en el ranking (activos, depósitos, colocaciones) de las instituciones de micro finanzas, después de las CMAC.

- Representan un gran potencial para incrementar el **impacto** de las cooperativas en el **PBI (especialmente regional)** y en las **exportaciones** agroindustriales.
- Este tipo de empresas asociativas tienen **mayor presencia en sectores con productividad media – baja**, pero con potencial de crecimiento.
- Las cooperativas constituyen una oportunidad real de acceso al mercado (socios), formalizar el empleo e incrementar los ingresos de las familias menos favorecidas.

¹³ <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-directorio/directorio-cooperativas>

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

- **1 millón de socios**, aproximadamente, **acceden a servicios** de abastecimiento, comercialización, créditos, entre otros.
- **Créditos** de S/.3,000 por socio otorgados por las Cooperativas de ahorro y crédito (en promedio): 4.4 veces la remuneración mínima vital.
- La Junta Nacional del Café (JNC) y la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO) agrupan a 80,000 familias productoras. La JNC y APPCACAO generan aproximadamente 20 millones de Nuevos Soles (S/.) en jornales anuales.

V. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN

A. Misión de CONFENACOOOP

Máximo organismo de integración, representación y defensa del movimiento cooperativo peruano, defensor de su doctrina, basada en principios y valores, a través de una permanente educación cooperativa

B. Visión de CONFENACOOOP

Ser una organización representativa, líder, dinámica, inclusiva e integradora del movimiento cooperativo peruano, que promueva la integración, educación, el desarrollo y la investigación cooperativa para generar el bienestar de sus asociados y la comunidad.

C. Análisis FODA (Resumen)

C1. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE ENTORNO EXTERNO (Temario)

C1.1 Aspectos Políticos y Legales.

- Situación de la SBS
- Situación de la Legislación cooperativa vigente y el rol de las Instituciones del estado.

C1.2 Aspecto Económico – Proyecciones para el 2026.

C1.3. Aspecto Social

- Población
- Brecha de género
- El desconocimiento de las identidades y particularidades de género, generacionales, étnicas, religiosas o a las preferencias o tendencias de ciertos individuos y grupos sociales
- El bono demográfico como oportunidad

C1.4 Aspectos Tecnológicos.

- Accesibilidad y Cooperativismo.

C1.5 Aspecto Ambientales.

C1.5.1. Los pasivos ambientales

- A nivel de la minería.
- En cuanto a los hidrocarburos.

C1.6 Ejes del establecimiento de la condición futura.

C1.6.1. Incidencia política. Presencia del Cooperativismo en las Políticas de Estado.

C2. EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES INTERNAS

C2.1. Las Competencias y capacidades internas. (Encontrados en el Foda 2023)¹⁴

- 1) La falta de cumplimiento con ciertos principios y valores del cooperativismo, en particular la solidaridad.
- 2) La mala representación y/o servicios ofrecidos a sus miembros.
- 3) Una lógica de integración vertical, que no necesariamente es la más eficaz. Esta situación genera desidia y desinterés, lo que da lugar a que algunas cooperativas —o, mejor dicho, muchos líderes— no comprendan que el cooperativismo va más allá de su propia cooperativa y que la integración tiene un costo que debe ser puntual y adecuadamente pagado. En las asambleas de sus federaciones se aprueban cuotas de sostenimiento que apenas les permiten sobrevivir, situación que se agrava más aún cuando las cooperativas no pagan puntualmente estas obligaciones, lo que genera una inestabilidad organizacional como aquella por la que atraviesan en estos momentos la mayoría de aquellos organismos.

En cuando a los servicios a los miembros de las cooperativas, los organismos de integración basan su servicio en tres grandes ejes:

- **Fortalecimiento de capacidades, contribuyendo al fortalecimiento de las cooperativas socias para que optimicen su gestión en todas las esferas.** Son actividades relacionadas a la normatividad, capacitación, pasantías, implementación, búsqueda de financiamiento y asesoría especializada, supervisión y control, entre otros.
- **Desarrollo de capacidades:** en el caso de las centrales de cooperativas, éstas se involucran directamente en desarrollar a economía de escala las actividades propias de sus cooperativas bases. En la mayoría de los casos esta actividad se efectúa con éxito.
- **Representación y defensa gremial institucional,** efectuando trabajo de incidencia social y política en las distintas esferas públicas y privadas.
- **Incidencia de las modificaciones legales y tributarias implementadas por la SBS, presencia ante el congreso y organismos públicos que sean interlocutores validos ante Confenacooop en temas de Cooperativismo.**

C3. Determinación de los componentes del FODA¹⁵

C3.1. Factores del ambiente externo. (Recogidos en el PE 2023-2024 - para revisión)

C3.1.1. Oportunidades

Son los factores externos a la institución que aumentan su capacidad de satisfacer a sus asociados, sus posibilidades de logros de objetivos, sus posibilidades de progreso, disminuyen sus riesgos, sus costos, sus dificultades.

¹⁴ Plan estratégico 2023-2024.

¹⁵ Foda del Plan estratégico 2023-2024.

1. Difusión de la economía solidaria a nivel mundial.
2. Aparición de Nuevos nichos de mercado.
3. Emergencia de nuevas tecnologías y su incorporación en la producción, gestión, gerencia y procesos formativos.
4. Disponibilidad de riquezas naturales
5. Incremento de las políticas de defensa del medio ambiente a nivel mundial
6. Profesionalización del sector principalmente en la estructura de gestión administrativa.
7. La tendencia de la ecología brinda oportunidades para nuevas oportunidades de negocios.

C3.1.2. Amenazas

Son los factores externos a la institución que aumentan los obstáculos, sus riesgos, sus costos disminuyen, su capacidad de satisfacer a sus asociados, sus ingresos, su participación en el mercado o su posicionamiento.

1. Instalación de un Gobierno hostil al movimiento cooperativo
2. Agenda legislativa desfavorable el movimiento cooperativo
3. Inestabilidad económica.
4. Incremento y agravamiento de la inseguridad ciudadana
5. Presencia creciente de cooperativas informales
6. Competitividad tecnológica de las instituciones del sector financiero no cooperativo
7. Fenómeno del niño, recrudecimiento de los efectos ambientales.

C3.2. Factores del ambiente Interno

C3.2.1. Fortalezas

1. Reconocimiento institucional.
2. Organización basada en la Asociatividad
3. Principios Cooperativos
4. Presencia de los asociados en todas las regiones del país
5. Relaciones internacionales
6. Cultura participativa y dirigida a la Inclusión social
7. Gestión basada en la Responsabilidad social
8. Servicios y productos diversos y competitivos
9. Presencia y permanencia académica.
10. Liderazgo en la defensa institucional.

C3.2.2. Debilidades

1. Débil desarrollo tecnológico.
2. Débil gobernanza cooperativa
3. Débil identidad al cooperativismo en los asociados.
4. Inteligencia de negocios no desarrollado (financiamiento), estudios de mercado, planes de negocios.

5. Poca participación de los asociados en la CONFENACOOP.
6. Desconocimiento de la CONFENACOOP por parte de las bases.
7. Alta rotación de directivos y gerencia.
8. Personal no capacitado.
9. Pasividad de los socios con escaso involucramiento en el proceso de toma de decisiones
10. Falta de representación en las funciones de gestión de las mujeres y los jóvenes
11. Experiencia insuficiente en la promoción y gestión de proyectos de innovación en el sector

D. DELIMITACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

D1. Objetivo general del Plan.

Lograr que Confenacoop cuente con una herramienta que oriente su desarrollo integral hacia el fortalecimiento del sector cooperativo para los próximos dos años.

D2. Temas estratégicos

Tema estratégico 1. Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo.

Tema estratégico 2. Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles.

Tema estratégico 3. Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo.

Tema estratégico 4. Fortalecimiento de la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas.

Tema estratégico 5. Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop.

Tema estratégico 6. Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas.

Tema estratégico 7. Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop.

Tema estratégico 8. Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa y la equidad.

TABLA Nº 09. MATRIZ FODA. DELIMITACION DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS						
		Estabilidad política y lucha contra la corrupción	Difusión de la economía solidaria a nivel mundial	Aparición de Nuevos nichos de mercado.	Emergencia de nuevas tecnologías y su incorporación en la producción, gestión, gerencia y procesos formativos.	Disponibilidad de riquezas naturales	Incremento de las políticas de defensa del medio ambiente a nivel mundial	Profesionalización del sector principalmente en la estructura de gestión administrativa.	La tendencia de la ecología brinda oportunidades para nuevas oportunidades de negocios	Instalación de un Gobierno hostil al movimiento cooperativo	Agenda del poder ejecutivo desfavorable el movimiento cooperativo	Inestabilidad económica	Presencia creciente de cooperativas informales	Incremento de la inseguridad ciudadana	Fenómeno del niño , recrudecimiento de los efectos ambientales.	Competitividad tecnológica de las instituciones del sector financiero no cooperativo
		O1	O2	O3	O4	O5	O7	O8	O9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
FORTALEZAS																
Reconocimiento institucional.	F1	Convenios con organizaciones internacionales para el desarrollo de proyectos innovadores amigables al medio ambiente. O7, O2, F1								Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo. F8, F3, A1,A2,						
Organización basada en la Asociatividad	F2	Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop. F2, F4, O4,A2								Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles.A4, A3,A6, F4, F10, F6, O5						
Principios Cooperativos	F3															
Presencia de los asociados en todas las regiones del país	F4															
Relaciones internacionales	F5	Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas. O2, F5, A3, F3														
Cultura participativa y dirigida a la Inclusión social	F6															
Gestion basada en la Responsabilidad social	F7															
Liderazgo en la Defensa Institucional.	F8															

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Servicios y productos diversos y competitivos	F9		
Presencia y permanencia académica.	F10		
DEBILIDADES			
Débil desarrollo tecnológico	D1	Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo, D1, D3, D10, F10, O4, O8, A3, A7.	
Débil identidad al cooperativismo en los asociados	D2		Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa, la gestión y la equidad. D2,D3, D8,D9,F10, F8, A2,
Inteligencia de negocios no desarrollado, poca experiencia en el desarrollo de estudios de mercado, planes de negocios.	D3		
Poca participación de los asociados en la CONFENACOOP	D4		
Desconocimiento de la CONFENACOOP por parte de las bases.	D5		Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop. F1,F4, O1.O2, D5, A1,A2,A4
Alta rotación de directivos y gerencia.	D6		
Personal no capacitado, poca preparación de los equipos directivos y de gerencia	D7	Fortalecimiento de la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas. D6, D7, F7,	
Pasividad de los socios con escaso involucramiento en la toma de decisiones	D8		
Falta de representación en las funciones de gestión de las mujeres y los jóvenes	D9		
Experiencia insuficiente en la promoción y gestión de gestión de proyectos de innovación en el sector	D10		

Articulación de los temas estratégicos y sus Objetivos

1.2 Temas estratégicos y sus objetivos.

1.2.1 Tema estratégico 1

Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo.

Objetivos estratégicos.

- 4) Actualización y modernización de la página web de la Confenacoop, enfocada en la prestación de servicios a los miembros de la comunidad cooperativa.
- 5) Contar con medios dedicados a la enseñanza audiovisual en línea (video en línea, Tecnología Zoom y otros similares) a la Capacitación y en uso compartido con nuestros asociados y aliados estratégicos.¹⁶ Estos sistemas de apoyo también serán utilizados en la capacitación presencial.
- 6) Implementar la Base de recursos con soporte tecnológico, que estará al servicio de todo el sector cooperativo.

1.2.2 Tema estratégico 2

Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles.

Objetivos estratégicos.

- 3) Promover la generación de cooperativas en todos los niveles productivos del país.
- 4) Integrar en el trabajo de promoción y asesoramiento a los aliados estratégicos de la Confenacoop.

1.2.3 Tema estratégico 3

Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo.

Objetivos estratégicos.

- 3) Propiciar buenas relaciones con el Estado peruano, respecto al cooperativismo, buscando que se incorpore activamente como política de estado.
- 4) Elaborar propuestas complementarias a la legislación de cooperativas del Perú.

1.2.4 Tema estratégico 4

Fortalecimiento de la gobernanza, la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas.

Objetivos estratégicos.

¹⁶ No se va a implementar un aula virtual, sino un sistema más amigable y dinámico adaptado a las características de la mayoría de los socios cooperativistas de las regiones del país.

- 6) Implementar y conducir una malla curricular permanente dirigida al fortalecimiento de las capacidades y competencias de las empresas cooperativas, sus directivos y socios; en tema de gestión, organización, productividad, articulación productivo y niveles de capacitación técnica.
- 7) Implementar y conducir una malla curricular permanente dirigida al fortalecimiento del pensamiento cooperativo.
- 8) Implementar y conducir un programa de promueva actividades que favorezcan el desarrollo y fortalecimiento iniciativas dirigidas hacia la mujer, el joven y el niño cooperativista.
- 9) Brindar servicios de asesoría y consultoría a las cooperativas emergentes en el diseño e implementación de sus planes, procesos y organización.
- 10) Construir alianzas estrategias dirigidas a fortalecer el desarrollo de capacidades, acreditamiento y alto nivel formativo.

1.2.6 Tema estratégico 5

Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop.

Objetivos estratégicos.

- 2) Promover la organización del Foro nacional de Economía Solidaria 2024

1.2.7 Tema estratégico 6

Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas.

Objetivos estratégicos.

- 3) Contar con un Plan de Posicionamiento de la Imagen Internacional de Confenacoop.
- 4) Contar con Convenios marcos con instituciones cooperativas internacionales, para el desarrollo y promoción de proyectos de desarrollo sostenible en especial con las cooperativas agrarias y otras modalidades productivas

1.2.8 Tema estratégico 7

Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop.

Objetivos estratégicos.

- 3) Incorporar nuevos asociados a Confenacoop.

- 4) Desarrollar Charlas de difusión y sensibilización a públicos no cooperativistas sobre economía solidaria y cooperativismo

1.2.9 Tema estratégico 8.

Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa y la equidad.

Objetivos estratégicos.

- 4) Capacitar los cuadros directivos de las cooperativas de nuestros asociados en capacidades de gestión y Dirección de Cooperativas.
- 5) Organizar la Malla de capacitación para el desarrollo de capacidades de gestión estratégica, y otros temas relacionados para ejecutivos y personal administrativos de las cooperativas.
- 6) Contar con programas de capacitación para generar una cultura ecológica sostenible

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

1. PERSPECTIVA DE CLIENTES (INTERNOS Y EXTERNOS)

TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026
Tema estratégico 1. Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo, D1, D3, D10, F10, O4, O8, A3, A7.	Preparar el proyecto creación del Instituto de Investigación y Desarrollo Cooperativo encargado de fortalecer la gestión de la calidad, el desarrollo de la inteligencia de negocios y de proyectos en el sector cooperativo.	01 documento. Formulación y preparación del proyecto	No existe	Cumplido el proceso de creación y formalización del proyecto de Instituto y presentación propuesta ante la comunidad cooperativa del país.
	Actualizar la página web de la CONFENACOOP enfocado a la prestación de servicios de información y capacitación dirigido a a los socios e incorpora a aliados estratégicos	Plataforma Web implementada y con recursos virtuales para la EA (ZOOM o tecnologías afines)	En proceso de implementación	Se cuenta con una página web actualizada e implementada enfocado a la prestación de servicios de información asesoría y capacitación dirigido a los socios.

2. PERSPECTIVA DE CLIENTES (INTERNOS Y EXTERNOS)

TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026
Tema estratégico 2. Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles. A4, A3, F4, F10, F6, O5	Brindar Asesoría técnica y legal para la formalización de cooperativas en todos los niveles productivos del país.	1 programa de Asesoría para la formalización de cooperativas con enfoque en la diversificación.	No existe	Se cumple con asesora la formalización de 02 cooperativa enfocada a nuevas áreas productivas
	Ofrecer capacitación en Gobernanza y fortalecimiento de gestión y administración para cooperativas nuevas que se formalicen en provincias	Cursos técnicos en gobernanza, gestión y administración	No existe	Se llevan a cabo cuatro (04) sesiones de capacitación presencial dirigidos a cooperativas nuevas que se formalicen en provincias enfocadas en producción y economía familiar

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

3. PERSPECTIVA DE CLIENTES (INTERNOS Y EXTERNOS)

				METAS	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026	2027
Tema estratégico 3. Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo. F8, F3, A1, A2,	Propiciar buenas relaciones con el Estado peruano, respecto al cooperativismo, buscando que se tome en cuenta como política de estado.	Convenio marco con el Ministerio de la Producción y gobiernos regionales y locales	NO existe el convenio marco	Se cumple con contar con un convenio con PRODUCE enfocado a la promoción y desarrollo de cooperativas agrarias y de producción	Se cumple con contar con un convenio con 1 gobierno regional para el fortalecimiento del sector en su zona

4. PERSPECTIVA DE CLIENTES (INTERNOS Y EXTERNOS)

				METAS	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026	2027
Tema estratégico 4. Fortalecimiento de la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas. D6, D7, F7,	Implementar y conducir una malla curricular permanente dirigida al fortalecimiento de las capacidades y competencias de las empresas cooperativas, sus directivos y socios; en tema de gestión, organización, productividad, articulación productivo y niveles de capacitación técnica.	Malla Curricular	No existe	A mayo de 2026 se cuenta con una malla curricular debidamente implementada y una oferta atractiva para el público cooperativo	La Malla curricular permanente cumple con su programación
	Brindar servicios de asesoría y consultoría a las cooperativas emergentes en el diseño e implementación de sus planes, procesos y organización.	Consultoría	Existe una iniciativa para asesorar a cooperativas en diversos temas relacionados con Cooperativismo	Confenacoop brinda un programa de servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo estratégico de cooperativas	Se cuenta con una base de datos de necesidades, recursos y carencias de las cooperativas del país
	Construir alianzas estratégicas dirigidas a fortalecer el desarrollo de capacidades, acreditamiento y alto nivel formativo	Convenios, acuerdos	NO existe	Alianzas estratégicas con instituciones, ONGs y profesionales.	

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

5. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS				METAS	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026	2027
Tema estratégico 5. Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop. F1, F4, O1.O2, D5, A1, A2, A4	Promover la organización del Foro nacional permanente de Economía Solidaria, formado por OO. Cooperativas, ONGs Y El estado.	Foro Nacional de economía solidaria	No existe	Convocatoria y realización del Foro permanente de Economía Solidaria 1 vez al año.	
	Contar con medios impresos de divulgación del pensamiento cooperativo en jóvenes cooperativistas y niños.	1 medio impreso Periódico: cuentos cooperativos, y otros medios planos	No Existen medios impreso cooperativo	Se cuenta con una oferta de medio impreso para difusión de las bondades del cooperativismo en jóvenes cooperativistas y niños.	
	Contar con acceso y presencia de Confenacoop en medios de comunicación cooperativos de alcance nacional.	1 programa en un medio de comunicación masivo	No se cuenta con un programa en algún medio de comunicación: radial, Televisivo, Señal abierta o cerrada, Tv en internet u otro	Se cuenta con un plan piloto para el desarrollo de un programa de corte cooperativo en una canal de cable de una Región	

6. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS				METAS	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026	2027
Tema estratégico 6. Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas. O2, F5, A3, F3	Contar con un Plan de Posicionamiento de la Imagen Internacional de Confenacoop	Documento. Plan de posicionamiento y desarrollo de la imagen internacional	No existe	A junio de 2026 Confenacoop cuenta con un Plan de posicionamiento de su imagen internacional	Confenacoop produce información sobre el sector cooperativo con estándares internacionales

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

7. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

				METAS	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026	2025
Tema estratégico 7. Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop. F2, F4, O4, A2	Incorporar nuevos asociados a CONFENACOOP.	Numero de incorporados a Confenacoop	Actualmente solo el 42.3 % de las cooperativas se encuentra afiliada a Confenacoop	Confenacoop cuenta con un programa de difusión de los beneficios de la afiliación	El 5% de las COOP no afiliadas se afilian a Confenacoop
	Desarrollar Charlas de difusión y sensibilización a públicos no cooperativistas sobre economía solidaria y cooperativismo	Programa	No existe	Confenacoop cuenta con un programa charlas de sensibilización dirigido a público no cooperativista	el 40% de las charlas de difusión y sensibilización gratuitas se realizan en zonas y áreas productivas de las diferentes regiones del país

8. PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO - RRHH

				METAS	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	2026	2027
Tema estratégico 8. Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa, la gestión y la equidad. D2, D3, D8, D9,F10, F8, A2,	Incorporar en la malla curricular el fortalecimiento de la formación y educación cooperativa.	Mala Curricular	No existe	A mayo de 2026 se cuenta con una malla curricular debidamente implementada y una oferta dirigido a los Comités de Educación	La Malla curricular permanente cumple con su programación
	Contar con una alianza estratégica para la acreditación de los comités de educación.				
	Capacitar los cuadros directivos de las cooperativas de nuestros asociados en capacidades de gestión y Dirección de Cooperativas.	Programa Anual permanente	Existe actividades de capacitación en Gestión de Cooperativas, Gestión de Riesgos y temas relacionados	Se cuenta con un programa anual de capacitación dirigido al fortalecimiento de capacidades directivas y alta gerencia cooperativa para directivos en modalidades presencial y virtual	Se cuenta con convenios de acreditación con más de una institución dedicada a la formación profesional en Gestion cooperativas

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

	Organizar Planes de capacitación para el desarrollo de capacidades de gestión estratégica, y otros temas relacionados para ejecutivos y personal administrativos de las cooperativas.	Reglamento docente	Existen actividades de capacitación en Gestión de Cooperativas, Gestión de Riesgos y temas relacionados.	Se cuenta con un programa anual de capacitación dirigido al mejoramiento de las competencias profesionales del personal ejecutivo y administrativo en modalidades presencial y virtual.	Se cuenta con convenios de acreditación con más de una institución educativa de nivel superior
--	---	--------------------	--	---	--

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

PRESUPUESTO DEL PLAN

PRESUPUESTO DEL PLAN PRIMER AÑO (2026)							
Áreas responsables	Gerencia General, Comité de Educación, Asesoría Legal						
Recursos Necesarios	Personal, financiero, tecnológicos, recursos materiales						
Tema estratégico 1.	Aprovechamiento de las tecnologías de la información, innovación, investigación y desarrollo						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Creación y formalización del proyecto de Instituto y presentación propuesta ante la comunidad cooperativa del país.	Gerencia General	01 proyecto	02 meses	01/02/2026	01/03/2027	1,000.00	
	Gerencia General	01 encuentro	01 mes	01/06/2026	02/06/2027	5,000.00	
Página web actualizada e implementada enfocado a la prestación de servicios de información asesoría y capacitación dirigido a los socios.	Gerencia General	Página web	02 meses	01/02/2026	31/03/2027	3,000.00	
		Contratación de especialista					
Tema estratégico 2.	Promoción de la Asociatividad y generación de cooperativas sostenibles						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Asesoría para la formalización de cooperativa enfocada a nuevas áreas productivas	Gerencia General / Asesoría Legal	Procesos	6 meses	01/03/2026	01/09/2027	6,000.00	
capacitación presencial dirigidos a cooperativas nuevas que se formalicen en provincias enfocadas en producción y economía familiar	Gerencia General	04 cursos (08 horas c/u)	8 meses	02/04/2026	31/12/2027	8,000.00	
Tema estratégico 3.	Defensa Institucional y fortalecimiento de la Incidencia política del movimiento cooperativo						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Convenio con PRODUCE enfocado a la promoción y desarrollo de cooperativas agrarias y de producción	Gerencia General	Convenio / programa de actividades	8 meses	01/11/2026	01/05/2027	5,000.00	
Proceso de representación ante los OO del estado para el perfeccionamiento de la LGC vigente	Consejo de Administracion	Proceso	11 meses	01/21/2026	31/12/2027	5,000.00	
Tema estratégico 4	Fortalecimiento de la competitividad y la productividad de los servicios en las entidades cooperativas						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Aprobación de la malla curricular sensibilización y difusión	Gerencia General	Proceso	02 meses	01/02/2026	31/03/2027	1.000.00	
Programa de capacitación en temas emprendimiento y genero	Gerencia General	4 capacitación dirigido a mujeres cooperativistas	4 meses	01/05/2026	31/09/2027	8.000.00	
Programa de capacitación en temas emprendimiento en jóvenes cooperativistas	Gerencia General	4 capacitación dirigido a mujeres cooperativistas	4 meses	01/03/2026	31/07/2027	8.000.00	
Alianzas estrategias para el desarrollo de capacidades, acreditamiento de alto nivel formativo en gestión, admr. de cooperativas y gobernanza	Gerencia General	Capacitación 02	3 meses	01/05/2026	31/08/2027	5.000.00	
Tema estratégico 5.	Promoción de la imagen y el posicionamiento de Confenacoop						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Foro nacional permanente de Economía Solidaria, formado por OO. Cooperativas, ONGs Y El estado.	Gerencia General	Proceso. Convocatoria y mesa de trabajo. acuerdos	01 mes	01/08/2026	31/08/2027	5.000.00	
Medios impresos de divulgación del pensamiento cooperativo	Gerencia General	Proceso 5 cuentos 1 comic	11 meses	01/02/2026	31/11/2027	5.000.00	

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

en jóvenes cooperativistas y niños.		1 historia del Coop.					
Presencia de Confenacoop en medios de comunicación cooperativos de alcance nacional.	Gerencia General	Proceso. Participación en entrevistas radiales	06 meses	01/06/2026	31/12/2027	1.000.00	
Tema estratégico 6	Aprovechamiento de las relaciones internacionales y la cooperación internacional hacia las cooperativas						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Plan de Posicionamiento de la Imagen Internacional de Confenacoop	Gerencia General	Proceso	11 meses	01/02/2026	31/11/2027	1.000.00	
Tema estratégico 7	Fortalecimiento de la integración cooperativa y Ampliación de la base social de Confenacoop						
Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Programa de difusión de los beneficios de la afiliación	Gerencia General	Proceso. Campaña	11 meses	01/02/2026	31/11/2027	2.000.00	
Programa charlas de sensibilización dirigido a público no cooperativista	Gerencia General	Charlas gratuitas	04 meses	01/05/2026	31/09/2027	1.000.00	
Tema estratégico 8	Reforzamiento de la identidad, la doctrina cooperativa, la gestión y la equidad						

Plan estratégico 2026-2027
Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Actividades	Responsables	QTY / anual	Tiempo de ejecución	Fecha Inicial	Fecha final	Costo	Observ
Programa de Capacitación dirigido a los Comités de Educación	Gerencia General	Curso anual	01 meses	01/03/2026	31/03/2027	1.500.00	
Programa capacitación dirigido al fortalecimiento de capacidades directivas y alta gerencia cooperativa para directivos	Gerencia General	Curso Anual Alianza estratégica	03 meses	01/05/2026	31/08/2027	3.000.00	
Programa de capacitación en competencias profesionales del personal administrativo de las cooperativas/ a requerimiento	Gerencia General	Curso	11 meses	01/02/2026	31/12/2027	5.000.00	
TOTAL						79,500.00	

