



CENTRO

CENTRO DE ESTUDIOS DE PARTICIPACION POPULAR



GESTION COOPERATIVA

S  
040  
Vol. 2

UNIVERSIDAD





**BIBLIOTECA  
BASICA DEL  
PROMOTOR** **BBP**  
DOCUMENTO DE TRABAJO

GESTION COOPERATIVA II

"ELEMENTOS Y TECNICAS DE ORGANIZACION



## P R E S E N T A C I O N

En este segundo tomo de "Gestión Cooperativa" presentamos un conjunto de temas sobre Organización. La importancia de este aspecto de la Ciencia Administrativa, es evidente. Se requiere realizar un gran esfuerzo de organización para la construcción de la nueva sociedad : "La Democracia Social de Participación Plena", se requiere conocer las técnicas y principios organizativos para llevar adelante el Proyecto Nacional de conformar el nuevo sector de Propiedad Social. Se necesita el auxilio del conocimiento organizativo para implementar las empresas que conformarán el soporte estructural del futuro sector - Prioritario del Proceso Revolucionario Peruano. En fin, se requiere el conocimiento de "Organización" para el cumplimiento de los objetivos personales y sociales.

En la primera parte de este volumen se tratan algunos conceptos generales sobre organización. En la segunda parte, se dan algunos lineamientos de organización de cooperativas. En la última parte se hace un rápido tratamiento de la técnica de preparación de organigramas.



## I N D I C E

	Pág.
I. Conceptos Generales sobre Organización.	1
II. Normas generales para la constitución, y organización de Cooperativas.	20
III. Técnicas de Preparación de organigramas.	55

I. CONCEPTOS GENERALES SOBRE ORGANIZACION.



## ORGANIZACION

Es un proceso administrativo, que consiste en dotar a la Empresa del Cuerpo Social necesario y equiparle de los medios indispensables para facilitar su acción.

Es una actividad continua y permanente, (muy contrariamente a lo que comúnmente se cree), debido a que una Empresa debe ser una unidad socio-económica, en continuo desarrollo. Desarrollo que genera cambios en la estructura misma de la Empresa, reflejándose éstos, en la necesidad de adecuar la organización a una visión dinámica.

### 1. ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE ORGANIZACION.

Para efectuar cualquier tipo de actividad económica los hombres - deben relacionarse unos con otros, esta relación determina las bases de la organización. En esencia, la organización nace de la cooperación y la división del trabajo.

En la práctica de la cooperación es posible distinguir dos formas básicas de organización:

- a. La organización formal;
- b. La organización informal.

#### a. La Organización Formal.-

En el esqueleto o estructura del sistema de organización. Involucra la disposición de funciones y jerarquías, la descripción escrita de tareas, las obligaciones, derechos, dependencias, etc.; de los distintos participantes del sistema. Se caracteriza por estar definida, tener una delegación adecuadamente limitada y poseer una relativa estabilidad. Es una estructura más o menos arbitraria a la cual el individuo debe



ajustarse. Se dice que cosas pueden ser hechas y de que específicas maneras, facilita la determinación de objetivos y Políticas, es una forma de organización relativamente fija y predecible, lo que permite a la empresa pronosticar su futuro y sus probables logros;

b. La Organización Informal.-

Está representada por las relaciones entre los individuos y los grupos. Los requerimientos y urgencias de tipo social, las normas grupales etc. no poseen metas ni objetivos definidos, tampoco tienen normas explícitas que regulen su comportamiento. Sin embargo, en la práctica adecúan en forma implícita un conjunto de normas que influyen en el compartamiento individual y grupal. Estableciéndose como garantía de su cumplimiento, ciertas formas de sanción social.

Tiene una influencia directa y decisiva en la organización formal, razón por la que debe hacerse un esfuerzo para formalizarla.

UNIDAD DE ORGANIZACION:

Se denomina así, a la reunión de un conjunto de funciones más o menos similares o relacionadas en una unidad, a la que se denomina Unidad de Organización y que establecen relaciones verticales (jerárquicas) y horizontales (otros grupos de actividad), para el logro de objetivos generales, a todos los grupos considerados como un todo.

Las unidades de organización toman diferentes denominaciones, las más usuales son:

- Dirección.



- División
- Sub-División
- Departamento
- Sección

#### TRAMO DE CONTROL.-

Es un concepto que establece el número de personas que pueden estar bajo la supervisión de un jefe en una unidad de organización teniendo en consideración la posibilidad de ser adecuadamente orientados y controlados.

El número de personas bajo la supervisión de un jefe, varía dentro de ciertos límites que dependen de:

- a. El tipo de actividades que realiza la unidad,
- b. La capacidad y experiencia del jefe,
- c. La capacidad de los miembros de la unidad (que hará posible en determinados casos, una eficiente delegación de autoridad),
- d. El grado de Centralización o Descentralización adoptado en la empresa.

En la experiencia real, se ha determinado que estos límites, en promedio varían entre 4 a 10 personas.

#### BASES O CRITERIOS QUE SE UTILIZAN PARA ESTABLECER UNIDADES DE ORGANIZACION.

El establecimiento de unidades de organización de una empresa, es un problema que debe ser abordado teniendo en cuenta, en primer lugar, las características socio-económicas dentro de las cuales se establecerá la organización; estas determinarán, por una parte, políticas económicas definidas, por otra, los tipos de reglamentación legal existente para el funcionamiento y organización de las Empre-



...  
sas (Ejemplo Ley 15260 y Reglamento de Cooperativas Agrarias). En segundo lugar, se debe tener en cuenta el grado de desarrollo de la sociedad, en ciertos grados de desarrollo social, los principios de jerarquía y centralización pierden casi toda su importancia.

Las bases más usuales a tener en cuenta a nivel de la Empresa son las siguientes:

- a. Funciones por realizar;
- b. Territorios de acción;
- c. Los productos;
- d. Los clientes; y
- e. Procesos de fabricación o equipo.

a. LAS FUNCIONES POR REALIZAR

Una empresa realizará actividades de tipo industrial, o de tipo comercial, o de servicios. Según el tipo de actividad fundamental, las diferentes funciones dentro de ella, asumirá mayor o menor importancia. Por ejemplo, en una Empresa Comercial, las funciones de compra, de venta, de promoción, adquirirán una gran importancia con respecto a las otras funciones

En una Empresa Industrial, la función fundamental es de producción, por lo tanto las unidades más importantes corresponden a dicha función. (Fabricación, Montaje, Mecanización, Programación Control de la Producción, Control de Calidad, etc)

b. LOS TERRITORIOS DE ACCION

Algunas Empresas realizan sus funciones en una amplia área de acción, razón por la cual, deben establecer unidades de organización descentralizadas que permiten actuar eficiente y coordinadamente.

Ejemplo : Un Complejo Agro-Industrial, generalmente cubre un te



territorio extenso, por lo que establece unidades de organización, llamadas anexos. Una empresa comercial establece, para extender sus funciones, unidades de organización, llamadas sucursales (Caso de los Bancos y otros).

El Establecimiento de unidades de organización por territorio - implica una serie de problemas, entre ellos, los más importantes son:

- (1) Complica la supervisión y coordinación,
- (2) Requiere de la formación de una infraestructura mínima para su funcionamiento.
- (3) En algunos casos eleva los costos de operaciones sin un aumento equivalente de los excedentes.

#### LOS PRODUCTOS QUE OBTIENEN

Es un criterio de organización que día a día cobra importancia. - Toma como base, los diferentes productos que se obtienen del proceso, técnica de producción. Este hecho se explica debido a que cada producto requiere de personal especializado, técnicas específicas, instalaciones y maquinaria especial.

- En una granja avícola, las unidades fundamentales de acuerdo a este criterio, serían:
  - . Huevos
  - . Carne
  - . Plumas
- En una fabricación de envases serían:
  - . Para Industrias Alimenticias
  - .. Alimentos elaborados
  - .. Alimentos preparados, café, leche
- Para artículos de farmacia y productos químicos



- Recetas
- Productos farmacéuticos registrados
- Artículos domésticos

- En un Complejo Azucarero Agro-Industrial serían:

- Azúcar
- Alcohol
- Bagazo
- Papel
- Melaza
- Acido sulfúrico, etc.

#### d. LOS CLIENTES.

Este criterio es muy utilizado fundamentalmente para las unidades de comercialización, en lo referente a las actividades de compras y de ventas. El volumen de estas operaciones, los productos comunes que se intercambian permiten clasificar las siguientes unidades:

- Mayoristas
- Minoristas (detallistas)

Las Empresas que dan servicios, clasifican de acuerdo a la rama de actividad:

- Agricultores
- Ganaderos
- Industriales
- Ferretería
- Construcciones, etc.

#### e. PROCESOS DE FABRICACION O EQUIPO.

Este criterio, toma como base ciertos procesos que incluyen un conjunto de operaciones, que deben ser realizadas en un lugar determinado y con equipo especializado, Fundamentalmente se a-



plica para las Empresas Industriales.

Las unidades más frecuentes son:

- Pintura
- Proceso de electrolítico
- Perforación
- Prensado, etc.

En el momento en el cual se comienza a establecer las unidades de organización se utilizan, normalmente, una combinación de to dos los criterios mencionados; su elección definitiva, se hará como consecuencia de una evaluación que contrapase los aspectos positivos y los negativos de cada criterio, en cada situación - real y particular.

Hasta el momento se ha planteado los criterios para establecer unidades de organización. Una empresa en desarrollo normalmente aumenta el volumen de sus operaciones, razón por la cual, de be tomar las medidas necesarias de la organización.

Existen dos formas de crecimiento : Horizontal y Vertical.

#### CRECIMIENTO HORIZONTAL

Toma como base para su desarrollo, los conceptos de especiali-- zación.

En primer lugar, se considera la especialización individual, analizado sus ventajas (mayor eficiencia, destreza, confiabilidad) y de sus desventajas (ya mencionadas). Frente a los incon venientes de la especialización individual, es recomendable uti lizar una racional rotación de puestos y establecer operaciones de trabajo que incluyen procesos más o menos integra , para - lograr que los trabajadores no pierdan de vista, el producto re sultante de su trabajo. Logrando condiciones favorables que-- neutralizen los inconvenientes de la especialización individual



se establece la necesidad de establecer los criterios o bases para la especialización de grupo.

En el punto referente a la determinación de las unidades de organización, ya se ha establecido cuáles son éstas (por funciones, territorio, clientes, etc). O sea que, el crecimiento horizontal de la organización se basa en criterios de división del trabajo y especialización

### CRECIMIENTO VERTICAL.

En un momento determinado la organización se ve en la necesidad de optar por el crecimiento vertical, consideraciones como las del tramo de control, impiden que ella continúe su expansión horizontal.

Las bases para este crecimiento, radican en los principios de jerarquía, autoridad y unidad de mando.

El crecimiento vertical, implica la determinación de escalones de organización a diferente nivel. Estos se forman por la necesidad de descargar de ciertas tareas que recargan excesivamente el trabajo en los niveles superiores de la pirámide de organización.

Para lograr un efectivo crecimiento vertical, es indispensable que se haga uso de una adecuada delegación de autoridad.

La delegación de autoridad consiste en transferir, a una persona determinada; parte de las funciones que se efectúan, dotándola de la autoridad necesaria para cumplirlas. Es importante señalar que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad, la que recae en el jefe que ha efectuado la delegación. Es necesario establecer que, el concepto de principio de autoridad, diferencia de dos tipos de autoridad. La autoridad formal, aquella que proviene de los estatutos, reglamentos normas de la organización. Y la autoridad personal o de hecho, aquella asociada a las características personales. La autoridad formal es la que se puede delegar, para lograr el crecimiento vertical de la organización, no así, la auto



ridad personal. Lo recomendable es lograr que se establezca un perfecto equilibrio entre estos dos tipos de autoridad. Que a un grado de autoridad personal, corresponde un grado similar de autoridad formal.

El principio de unidad de mando, determina las líneas de autoridad que se establecen en una relación jerárquica, en la organización. Líneas éstas, que deben respetarse estrictamente, en condiciones normales. La dualidad de mando es mal endémico de la mayor parte de las organizaciones que se encuentran en proceso de descomposición.

### ALGUNAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA ORGANIZACIÓN

Es el funcionamiento de una organización, se van a establecer diferentes tipos de relaciones de autoridad, estas son relaciones de líneas, relaciones de asesoría y relaciones funcionales.

#### - RELACIONES DE LINEA.-

Es aquella que se funda en los principios de autoridad, jerarquía y unidad de mando. Establece la relación de autoridad directa, entre un superior y un subordinado.

Es importante que el concepto sea preciso, porque algunas personas, creen que relación de línea, es un criterio que se utiliza para el establecimiento de unidades de organización.

#### - RELACION DE ASESORIA.-

Esta relación es de tipo consultivo, es decir, en las relaciones entre unidades de organización, no posee ningún tipo de autoridad de línea. Sin embargo, considerado las relaciones internas dentro de la unidad de asesoría, sí se establece relación de línea.



La Asesoría, es una actividad auxiliar que presta valioso apoyo a las unidades de operación. Es un campo conformado por especialistas en diferentes campos, cuyos Concejos y recomendaciones son altamente confiables, por la calidad de sus componentes.

La asesoría por consulta de la línea, propone sus recomendaciones, éstas pueden ser adoptadas o no, para su ejecución por la línea de la cual depende.

### RELACION FUNCIONAL

Es una forma de relación que se establece, aparentemente, alterando el principio de unidad de mando.

Funciona del siguiente modo:

Los jefes de las unidades de organización, a nivel determinado -- (Ejemplo el 2º Nivel), establecen relaciones directas con otras unidades de nivel inferior (3er. nivel), con el objeto de aclarar información especializada en su campo, facilitar el trámite de ciertas actividades relacionadas, etc.

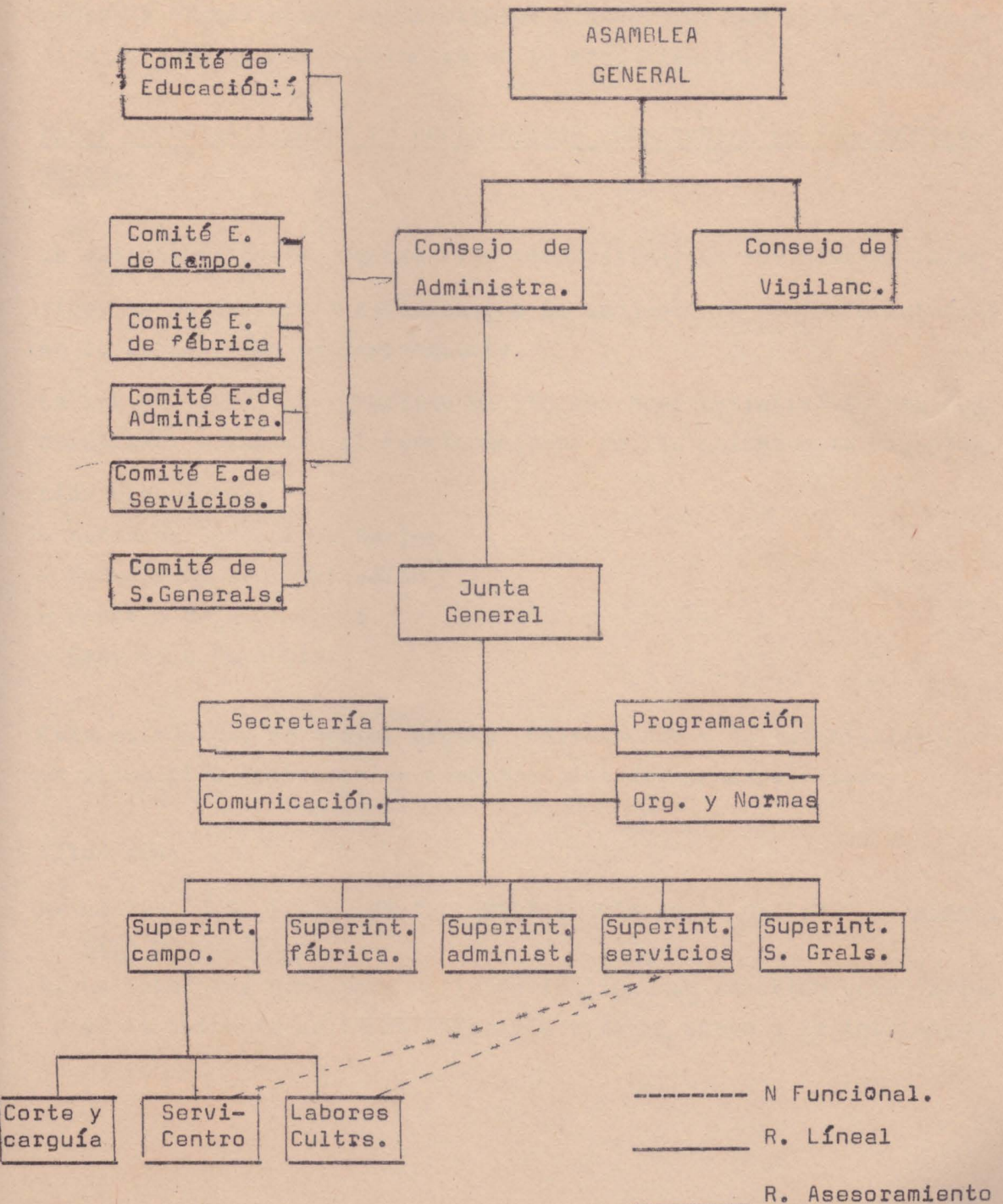
Una comprensión más clara de estos tipos de relación, se hace utilizando representaciones gráficas, entre ellas las más importantes son los Organigramas.

### ORGANIGRAMAS

Es la representación gráfica de la estructura de la organización, en la que se diferencia los niveles, se indica las relaciones de autoridad, y se especifican las unidades de organización. Se debe tener mucho cuidado y precaución en su uso, pues el organigrama, sólo representa a la organización, en un momento determinado. No es



ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA LA ESTRUCTURA BASICA DE  
UNA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION AZUCARERA





organización, sino su representación.

La forma tradicional y la más usual de representación emplea gráficos rectangulares para indicar las unidades de organización. Relaciona estas unidades por medio de líneas, que representan los canales de autoridad de línea, de asesoría y funcional. Ubica las unidades de organización en diferentes planos, los que indican, los - niveles jerárquicos existentes en la organización.

### BREVE COMENTARIO SOBRE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL EN LAS COOPERA- TIVAS.-

La estructura de la organización cooperativa, en sus niveles primarios, ya se encuentra definida por el conjunto de normas existentes en la legislación correspondiente.

La Ley Nº 15250, al referirse al Régimen Administrativo de las Cooperativas, establece el funcionamiento de las unidades de organización siguientes:

- Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerente o Gerencia.

Esta estructura primaria, básica, corresponde a la materialización de principios doctrinarios fundamentales del cooperativismo.

Ellos son:

- a. La igualdad, traducida fundamentalmente en el criterio de Ges--  
tión Democrática.
- b. La libertad, expresada en la posibilidad de adhesión voluntaria, en la garantía de libre expresión y en el apoyo a la iniciativa.



c. El sentido de colaboración o ayuda mutua; que se hace una realidad cuando existe igualdad y libertad, cuando las decisiones -- son adoptadas con la participación colectiva de todos los socios y ellas están orientadas fundamentalmente a lograr el bienestar de la sociedad.

En la reglamentación general y en los reglamentos de la cooperativa, se prevee el funcionamiento de los Comités Especializados

En los niveles inferiores de la Organización, por debajo de la Gerencia General, las Unidades que se establezcan, variarán entre una y otra cooperativa.

Dependiendo su estructura particular, de los siguientes aspectos:

- (1) El tipo de actividad que realiza,
- (2) El volumen de sus actividades,
- (3) La extensión territorial que cubre sus actividades,
- (4) El grado de automatización existente..
- (5) La diversificación de producción,
- (6) Las relaciones externas que establece con otras cooperativas, con el público y con niveles superiores de integración

Las unidades operacionales que se establezcan con estos niveles, determinarán la constitución de Comités Especializados, correspondientes a cada División o Departamento.

La determinación de la estructura de organización exige un profundo conocimiento de las condiciones particulares de cada empresa, sus medios disponibles, los objetivos generales y particulares que pretende alcanzar, el ambiente socio-económico que la rodea También exige que se tenga una visión amplia y consciente del



papel fundamental que cumple la organización, en la tarea común de lograr el desarrollo de la sociedad y crear las condiciones necesarias, para la plena realización de los hombres.

#### PASOS QUE SE SIGUE PARA ORGANIZAR.-

En la actividad de organización es posible determinar algunos pasos importantes, a considerar con una mentalidad flexible, es decir, exenta de rigidez.

Estos pasos son:

- a.- Conocimiento de los objetivos generales y específicos de la Empresa;
- b.- Obtener la información contenida en los planes, sobre las actividades que se van a desarrollar en los diferentes plazos. Hacer una relación de todas ellas;
- c.- Desintegrar las actividades en sus partes mínimas;
- d.- Agrupar estas actividades, de acuerdo a:  
Los criterios o bases para el establecimiento de unidades de organización, en función de los objetivos, y de acuerdo a las condiciones internas y externas a la Empresa;
- e.- Hacer una descripción detallada de las funciones que se van a realizar en cada unidad, fijarle sus objetivos específicos; Establecer sus relaciones de autoridad y comunicación con otras unidades. Fijar sus límites de autoridad y la responsabilidad derivada de ella;
- f.- Establecer las calificaciones que requiere el personal que va a acompañar las diferentes funciones en cada unidad;
- g.- Dar un nombre o denominación en la unidad de organización, y a los cargos a desempeñar en cada unidad;



- h.- Seleccionar personal, de acuerdo a las calificaciones previas y establecidas, y ubicarla en la unidad correspondiente;
- i.- Hacer un ajuste de la organización de acuerdo a las características del personal incorporado;
- j.- Preparar manuales de organización y organigramas.



II. NORMAS GENERALES PARA LA CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE  
COOPERATIVAS.



## INTRODUCCION :

El término ORGANIZACION, en sentido restringido expresa la estructura básica, indispensable e indispensable de la administración. La palabra "organización" se usa generalmente para expresar todo un proceso formativo que por tal razón tiene diversas etapas. De éstos a la que realmente le corresponde este apelativo es a la última etapa, que trata de la estructura de la realización. A todas las etapas anteriores del proceso orgánico de la administración, se le conoce como "Promoción".

En el caso de las Cooperativas, la PROMOCION comprenderá desde los pasos iniciales a la formación del grupo, la educación de los dirigentes y los probables socios, hasta la consolidación del grupo en una estructura cooperativa, como un organismo dinámico. En cuando a la organización de este organismo dinámico debemos estudiar la estructura que lo soporte y su composición para determinar su solidez, resistencia y capacidad de atender a los objetivos propuestos.

Por último, sabe con mucha razón, distinguir los diferentes aspectos de la promoción y organización de las cooperativas con el objeto de conocer cuando estos organismos responden a su esencia democrática. Es decir los casos que las cooperativas se establezcan de arriba hacia abajo y que no corresponden a un proceso de propia iniciativa y participación directa de los interesados sino más bien el resultado de una actitud unilateral.

## 2. NORMAS QUE REGULAN LA ORGANIZACION, CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS.-

Las normas que regulan la organización, constitución y funcionamiento de las cooperativas, se encuentran contenidas en una



serie de dispositivos legales así como normas establecidas por el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social.

También deben considerarse los estatutos, reglamentos internos y manuales de organización y funcionamiento de las cooperativas, etc. que regulan el funcionamiento interno de las mismas.

### 3. REQUISITOS PREVIOS PARA LA ORGANIZACION COOPERATIVA DE LA ORGANIZACION.-

¿Cómo se organiza una Cooperativa?

Para la organización de una cooperativa se sigue un proceso que comprenda las siguientes etapas :

#### a. ETAPA DE CAPACITACION :

En esta etapa se desarrollan programas de difusión y capacitación cooperativa, que se implementan en cada uno de los grupos en organización, a esto se le llama Educación Inicial. Para que una cooperativa pueda ser realidad hay que empezar la educación de sus posibles socios tan pronto se haya resuelto su organización.

Los futuros socios deben de saber qué es una cooperativa y cómo se diferencia de otras empresas.

También deben conocer que en ella se corren riesgos como en cualquier otra empresa sobre todo, la cooperativa, pero sí una buena forma de resolver ciertos problemas, en la medida que sus miembros decidan a enfrentarlos con decisión.

Para orientar a los posibles socios de la cooperativa se pueden usar distintos medios. El círculo de estudio es uno muy bueno. Esto es un pequeño grupo de discusión que se forma con 6 a 12 personas.

Un líder los dirige. En un mismo día pueden celebrarse distintos círculos de estudios en diferentes sitios de la comunidad.



serie de dispositivos legales así como normas establecidas por el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social.

También deben considerarse los estatutos, reglamentos internos y manuales de organización y funcionamiento de las cooperativas, etc. que regulan el funcionamiento interno de las mismas.

### 3. REQUISITOS PREVIOS PARA LA ORGANIZACION COOPERATIVA DE LA ORGANIZACION.

¿Cómo se organiza una Cooperativa?

Para la organización de una cooperativa se sigue un proceso que comprenda las siguientes etapas :

#### a. ETAPA DE CAPACITACION :

En esta etapa se desarrollan programas de difusión y capacitación cooperativa, que se implementan en cada uno de los grupos en organización, a esto se le llama Educación Inicial. Para que una cooperativa pueda ser realidad hay que empezar la educación de sus posibles socios tan pronto se haya resuelto su organización.

Los futuros socios deben de saber qué es una cooperativa y cómo se diferencia de otras empresas.

También deben conocer que en ella se corren riesgos como en cualquier otra empresa sobre todo, la cooperativa, pero sí una buena forma de resolver ciertos problemas, en la medida que sus miembros decidan a enfrentarlos con decisión.

Para orientar a los posibles socios de la cooperativa se pueden usar distintos medios. El círculo de estudio es uno muy bueno. Esto es un pequeño grupo de discusión que se forma con 6 a 12 personas.

Un líder los dirige. En un mismo día pueden celebrarse distintos círculos de estudios en diferentes sitios de la comunidad



También pueden usarse otros métodos para informar y educar a los posibles socios. Algunos que pueden utilizarse son : excursiones a cooperativas ya formadas, pidiendo datos sobre -- los mismos e invitando a sus dirigentes, para darles charlas de su cooperativa, solicitando y coordinando la visita a funcionarios de los Gobiernos encargados del fomento y desarrollo del movimiento cooperativo, exhibición de películas relacionadas con la cooperación, programas de radio y otras actividades

Para que una cooperativa pueda triunfar necesita socios bien informados.

Esto es, necesita socios que comprendan que una Cooperativa para operar como empresa requiere tener un buen volumen de servicios. Para lograrlo es necesario que los socios deban de preferir sus servicios (de la cooperativa), en reemplazo de los servicios que ofrece las empresas privadas.

Por otro lado, la cooperativa necesita suficiente capital para funcionar bien, siendo los socios los que deben de aportar la mayor parte del mismo.

#### b. ETAPA DE ORGANIZACION

La organización de una cooperativa comienza cuando se cuenta con un número suficiente de socios los mismos que deberán reunirse en una Asamblea con el objeto de:

- Acordar la forma de trabajo y de participación de los socios en los servicios que prestará la cooperativa.
- Elegir al Comité Organizador.
- Proponer el valor de la cuota de inscripción.

El Comité Organizador deberá estar integrado por un número no menor de cinco miembros ni mayor de nueve (según los casos); elegidos para desempeñar los cargos de presidente, vice presidente, secretario, tesorero y vocales; teniendo que cumplir tareas específicas :



Son funciones del Comité Organizador, entre otras las siguientes:

- (1) Establecer las prioridades de los servicios a implementarse - de acuerdo a las necesidades más apremiantes de toda la población.
- (2) Elaborar el proyecto de Estatuto.
- (3) Proponer el valor nominal del Certificado de Aportación, en base a las necesidades de la Cooperativa, determinados mediante el estudio Socio-económico.
- (4) Elaborar la nómina de socios y recibir la solicitud de ingreso de los postulantes que reúnan los requisitos exigidos por la legislación vigente.
- (5) Hacer participar al mayor número de socios en el estudio de los recursos económicos.
- (6) Elaborar un estudio socio-económico que ponga de manifiesto - las principales necesidades de los socios, susceptible de ser satisfechas mediante la organización cooperativa, así como -- los recursos potenciales a utilizarse para cumplir sus fines.
- (7) Elaborar el proyecto de Reglamento Interno de Trabajo.
- (8) Adquirir y mandar legalizar el Libro de Actas de Asambleas Generales, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
- (9) Difundir los principios, doctrina y legislación cooperativa, así como los alcances y beneficios del cooperativismo.
- (10) Informar el avance de sus acciones a los interesados.



Son funciones del Comité Organizador, entre otras las siguientes:

- (1) Establecer las prioridades de los servicios a implementarse - de acuerdo a las necesidades más apremiantes de toda la población.
- (2) Elaborar el proyecto de Estatuto.
- (3) Proponer el valor nominal del Certificado de Aportación, en base a las necesidades de la Cooperativa, determinados mediante el estudio Socio-económico.
- (4) Elaborar la nómina de socios y recibir la solicitud de ingreso de los postulantes que reúnan los requisitos exigidos por la legislación vigente.
- (5) Hacer participar al mayor número de socios en el estudio de los recursos económicos.
- (6) Elaborar un estudio socio-económico que ponga de manifiesto - las principales necesidades de los socios, susceptible de ser satisfechas mediante la organización cooperativa, así como -- los recursos potenciales a utilizarse para cumplir sus fines.
- (7) Elaborar el proyecto de Reglamento Interno de Trabajo.
- (8) Adquirir y mandar legalizar el Libro de Actas de Asambleas Generales, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
- (9) Difundir los principios, doctrina y legislación cooperativa, así como los alcances y beneficios del cooperativismo.
- (10) Informar el avance de sus acciones a los interesados.



- (11) Preparar la Asamblea de Constitución e instrumentar los documentos necesarios que se requieran para la realización de la misma.
- (12) Convocar a Asamblea de Constitución e informar a ésta sobre la labor realizada.
- (13) Rendir al Consejo de Administración cuenta documentada de su gestión, dejando constancia de este hecho.

Otras de las tareas del Comité Organizador será la de asignar a sus miembros, las siguientes funciones:

Al Presidente :

- (1) Convocar y presidir las reuniones del Comité Organizador,
- (2) Firmar conjuntamente con el Secretario, la Correspondencia y toda la documentación que se procese para el cumplimiento de los objetivos.
- (3) Presentar a la Asamblea de Constitución un informe sobre la labor desplegada por el Comité Organizador; y
- (4) Vigilar la realización y preparación de los estudios, proyectos y documentación necesaria para realización de la Asamblea de Constitución.

Al Vice Presidente :

Reemplazar al Presidente en caso de retiro o ausencia de éste, asimismo, integrar las Comisiones que le asigne el Comité Organizador.



Al Secretario

- (1) Llevar el Libro de Actas y los Archivos del Comité.
- (2) Recepcionar y tramitar las solicitudes de ingreso de socios, verificando los datos personales contenidos en ellas.
- (3) Levantar el Acta de la Asamblea de Constitución.
- (4) Citar por encargo del Presidente a las reuniones del Comité Organizador.
- (5) Integrar los sub-comités y desempeñar cualquier otra función que le asigne el Comité; y
- (6) Disponer la impresión del Proyecto de Estatuto, en número suficiente de ejemplares que permitan conocer su contenido a todos los integrantes de la Asamblea de Constitución.

Al Tesorero

- (1) Proponer al Comité Organizador el valor nominal de los Certificados de Aportación.
- (2) Recaudar los fondos que por concepto de certificado de aportación y cuota de ingreso efectúan los interesados en organizar la cooperativa y velar por su existencia física.
- (3) Verificar la autenticidad de los datos económicos y de explotación proporcionados por los socios.
- (4) Efectuar, con autorización del Presidente los gastos indispensables para la organización y constitución de la Cooperativa, rindiendo cuenta documentada de ellos a la Asamblea de Constitución.



- (5) Formular en balance de comprobación a la fecha de constitución - de la Cooperativa; y
- (6) Integrar las Comisiones y desempeñar cualquier otra función que le asigne el Comité Organizador.

#### A los Vocales

Los vocales integrarán las comisiones y efectuarán los trabajos específicos que le asigne el Comité Organizador, las funciones del Comité Organizador cesan al momento de la Constitución de la Cooperativa en cuyo acto se eligen a los integrantes de los Consejos de Administración y Vigilancia.

#### De los Sub-Comités

Para el logro de sus funciones, el Comité Organizador, por acuerdo - de la mayoría de sus miembros podrá designar Sub-Comités, tales como Legal, Técnico-Económico y Financiero, de Educación e Información y de Servicios.

Las funciones de los Sub-Comités son las siguientes:

#### - Del Sub-Comité Legal :

Tiene por objetivo elaborar los proyectos de documentos y requisitos indispensables para la constitución y reconocimiento de la Cooperativa en proceso de organización, dichos documentos son los siguientes :

- (1) Proyecto de Estatuto de la Cooperativa;
- (2) Proyecto de Reglamento de Elecciones;
- (3) Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo;
- (4) Proyecto de Reglamentos específicos:
  - Asamblea
  - Consejo de Administración
  - Consejo de Vigilancia



Comité de Educación

- Del Sub-Comité Económico y Financiero :

Tiene por objeto el estudio de factibilidad económica en los aspectos de organización y administración empresarial que demuestre las posibilidades de desarrollo de la cooperativa que no viene a ser otra cosa que la exposición de motivos, requisito indispensable para el reconocimiento oficial de la cooperativa, comprende los siguientes aspectos :

- (1) Análisis y estudio de necesidades
- (2) Análisis y selección de servicios
- (3) Estudio de ejecución de proyectos
- (4) Gestión de financiación
- (5) Elaboración del Manual de Organización y Funciones.
- (6) Determinación del ámbito de la cooperativa.
- (7) Determinar el sistema contable, etc.

- Del Sub-Comité de Educación e Información

Tiene por objeto que los futuros socios adquieran conocimientos sobre la doctrina, principios y legislación cooperativa. Así mismo, mantener informado de las acciones que viene realizando el Comité Organizador.

Sus funciones comprende los siguientes aspectos:

- (1) Hacer la difusión masiva a nivel de los probables socios de la Cooperativa;
- (2) Estructurar y ejecutar programas de capacitación y educación cooperativa en coordinación con SINAMOS.
- (3) Difundir los alcances y beneficios de la Cooperativa.
- (4) Informar permanentemente de las gestiones y acciones del Comité Organizador.



- (5) Propiciar la adquisición de nuevas actitudes en los futuros socios.

Estas acciones deben lograrse a través de :

- Contactos individuales
- Contactos de grupos
- Contactos de masa

Los medios a utilizarse serán :

- Publicación de boletines, volantes, afiches, etc.
- Programas radiales y de televisión
- Proyectos de películas de carácter cooperativo.
- Otros medios.

- Del Sub-Comité de Servicios :

Tiene por objeto hacer un estudio integral de los servicios que requieren los futuros socios, mediante la recopilación de datos e informaciones de los mismos.

Tiene las siguientes funciones:

- (1) Establecer prioridades de los servicios que requiere la cooperativa de acuerdo a sus objetivos;
- (2) Hacer estudios para la implementación de servicios directos - que beneficien a los socios

c. DE LA CONSTITUCION :

- (1) Toda Cooperativa se constituirá en Asamblea General que celebren los interesados debidamente inscritos en la nómina de socios y previa convocatoria del Presidente del Comité Organizador o por un Director de Debates designado por la mayoría de los asistentes.



- (2) El quorum para la Asamblea de Constitución estará dado por la mitad más uno del número de personas que figuran inscritas en la nómina de socios, siempre que este mitad supere al mínimo legal de personas que requiere el tipo de Cooperativa a formarse.

El Presidente del Comité Organizador presentará un informe -- suscinto de las labores desarrolladas por el Comité, haciendo mención expresa al número de personas inscritas como socias de la Cooperativa, según la nómina correspondiente a la fecha de dicha Asamblea.

- (3) En la Asamblea de Constitución se tomarán los siguientes acuerdos:

- Aprobación del Estatuto;
- Aprobar el valor del Certificado de Aportación y el número mínimo de certificados que deba suscribir y pagar cada socio al año;
- Aprobar el capital social inicial suscrito y el capital social inicial pagado a cuenta del mismo; y
- Aprobar el monto de la cuota de ingreso.

En este mismo acto, se elegirán a los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, debiendo establecerse en el Acta el período de mandato de cada uno de los miembros elegidos, de acuerdo al número de votos obtenidos en el momento de la elección.

- (4) Dentro de los ocho días posteriores a la realización de la Asamblea de Constitución se instalarán, por separado, los Consejos de Administración y Vigilancia, eligiéndose entre los -- consejeros titulares a las personas que desempeñarán cada uno de los cargos que prescribe el Estatuto para cada Consejo.



La elección se efectuará por votación directa, secreta y universal.

- (5) Para los efectos de la sesión de instalación, cada Consejo deberá disponer del Libro de Actas respectivo debidamente legalizado.
- (6) Instalado el Consejo de Administración, el Comité Organizador, hará entrega a ésta de toda la documentación relativa a la organización y constitución de la Cooperativa, así como de los fondos recaudados durante su gestión dando cuenta debidamente sustentada de los gastos efectuados. Dicho movimiento económico se reflejará en un inventario y balance de comprobación sobre cuya base se efectuará la apertura de los libros de contabilidad prescritos por la legislación vigente. Esta rendición de cuentas deberá estar presente uno o más miembros del Consejo de Vigilancia, levantándose para el efecto del Acta -respectiva.
- (7) Efectuada la rendición de cuentas por el Comité Organizador, el Tesorero de la Cooperativa depositará el efectivo líquido recibido en una institución bancaria, solicitando constancia del estado de cuenta a dicha fecha.
- (8) Si la cantidad reflejada en el Estado Bancario no coincidiera con el monto recaudado a la fecha denomismo por concepto de certificados de aportación el Tesorero formulará un balance de comprobación el mismo que deberá acompañarse al expediente de reconocimiento, juntamente con el balance formulado por el Comité Organizador a la fecha de la constitución.
- (9) El Consejo de Administración gestionará ante una cooperativa o compañía de seguros una Póliza de Fianza a favor del Tesorero hasta por una suma no menor de \$/ 10,000.00



La elección se efectuará por votación directa, secreta y universal.

- (5) Para los efectos de la sesión de instalación, cada Consejo deberá disponer del Libro de Actas respectivo debidamente legalizado.
- (6) Instalado el Consejo de Administración, el Comité Organizador, hará entrega a ésta de toda la documentación relativa a la organización y constitución de la Cooperativa, así como de los fondos recaudados durante su gestión dando cuenta debidamente sustentada de los gastos efectuados. Dicho movimiento económico se reflejará en un inventario y balance de comprobación sobre cuya base se efectuará la apertura de los libros de contabilidad prescritos por la legislación vigente. Esta rendición de cuentas deberá estar presente uno o más miembros del Consejo de Vigilancia, levantándose para el efecto del Acta respectiva.
- (7) Efectuada la rendición de cuentas por el Comité Organizador, el Tesorero de la Cooperativa depositará el efectivo líquido recibido en una institución bancaria, solicitando constancia del estado de cuenta a dicha fecha.
- (8) Si la cantidad reflejada en el Estado Bancario no coincidiera con el monto recaudado a la fecha denomismo por concepto de certificados de aportación el Tesorero formulará un balance de comprobación el mismo que deberá acompañarse al expediente de reconocimiento, juntamente con el balance formulado por el Comité Organizador a la fecha de la constitución.
- (9) El Consejo de Administración gestionará ante una cooperativa o compañía de seguros una Póliza de Fianza a favor del Tesorero hasta por una suma no menor de \$/ 10,000.00



(10) Dentro de los 30 días posteriores a la Asamblea de Constitución, el Consejo de Administración preparará por triplicado, la documentación necesaria para el reconocimiento oficial, de biendo presentar al SINAMOS, el expediente respectivo, en original y copia, dentro de los 45 días de producida la Asamblea de Constitución; vencido este término SINAMOS podrá otorgar un plazo adicional, siempre que lo soliciten por escrito los interesados y por causas debidamente justificadas.

d. DEL RECONOCIMIENTO :

(1) Para los efectos del Reconocimiento Oficial, la Cooperativa constituida solicitará al SINAMOS, su reconocimiento oficial e inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, para lo cual deberá presentar los siguientes documentos:

- Dos ejemplares del Acta de Asamblea General de Constitución de la Cooperativa, legalizada por un Notario Público, o Juez de Paz, en ausencia del primero;
- Dos ejemplares del Acta de Instalación del Consejo de Administración certificada por el Presidente y Secretario de dicho Consejo;
- Dos ejemplares del Acta de Instalación del Consejo de Vigilancia, certificada por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración;
- Tres ejemplares del Estatuto, firmados al margen izquierdo y al final de la última página, por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración;
- Dos ejemplares de la nómina de socios;
- Constancia Bancaria;
- Póliza de Fianza del Tesorero;



- Exposición de Motivos que demuestra las posibilidades de desarrollo de la Cooperativa;
- Constancia de asesoramiento;
- Estado de Laja presentado por el Comité Organizador; y
- Balance de Comprobación a la fecha de constitución de la Cooperativa.

(2) La Cooperativa deberá señalar claramente la dirección y lugar a donde se remitirán las comunicaciones.

SINAMOS no recepcionará expedientes que vengan con documentación incompleta.

Las Cooperativas presentarán su expediente de reconocimiento en la Secretaría de la Oficina del SINAMOS, de la jurisdicción correspondiente.

(3) Las Jefaturas Regionales, Zonales o Agencias del SINAMOS procesarán el expediente de reconocimiento y efectuarán los estudios pertinentes de la documentación presentada. Si del estudio surgen observaciones de cualquier índole la respectiva Jefatura formulará el pliego de observaciones, el mismo que será remitido a la Cooperativa.

(4) Las Cooperativas deberán subsanar las observaciones formuladas en dicho Pliego y remitirán al SINAMOS los documentos solicitados por aquélla, dentro de los 30 días de recibido el Pliego.

El término para la subsanación de las observaciones, puede ser prorrogados por SINAMOS, por otro período igual a solicitud de parte o de oficio, bajo apercibimiento de dar por abandonado el trámite y disponer el archivamiento del expediente.



- (5) Archivo del expediente, podrá reiniciarse el trámite de reconocimiento oficial, sólo a solicitud de parte, previo pago de una multa de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 72º - del D.S. 006-S.C., sin perjuicio de la remisión de los documentos requeridos.
- (6) SINAMOS efectuará el estudio de la documentación complementaria recibida. De este estudio surgen nuevas observaciones se procederá conforme a lo dispuesto en los puntos 5 y 6 Sin perjuicio de la remisión de los datos documentados, las Jefaturas Regionales, Zonales y Oficina Nacional, podrán disponer las medidas conducentes a asegurar la autenticidad y la exactitud de la información proporcionada por las Cooperativas
- (7) Si no hubieran observaciones se procederá a través de reparticiones especializadas a evacuar un dictámen, el mismo que constituirá la base para dictar la Resolución otorgando o denegando el reconocimiento oficial de la Cooperativa.  
Reconocida la Cooperativa, se devolverá a la misma los duplicados de los documentos remitidos para su reconocimiento y la Póliza de Fianza, además la transcripción de la Resolución de Reconocimiento Oficial y resumen de su estatuto, por duplicado. Entregada la documentación pertinente, la cooperativa tramitará la obtención de su personería jurídica en los Registros Públicos de su Jurisdicción presentando para el efecto copia fotostática de la Resolución de reconocimiento oficial y propias del resumen de estatutos otorgados por el SINAMOS.
- (8) Obtenida la personería jurídica, la Cooperativa enviará al SINAMOS, los datos de su inscripción en el Libro de Cooperativas de los Registros de Personas Jurídicas de su Jurisdicción.



MODELOS DE SOLICITUD DE RECONOCIMIENTO

SEÑOR DIRECTOR DE LA OFICINA REGIONAL DE APOYO A  
LA MOVILIZACION SOCIAL

Los que suscriben, Presidente y Secretario del Consejo de Administración de la Cooperativa.....  
identificados con Libretas Electorales N<sup>o</sup>.....y n<sup>o</sup>.....  
respectivamente, señalando domicilio en.....  
....., ante Ud. respetuosamente decimos

Que, habiendo cumplido con las disposiciones legales vigentes para la organización y constitución de la Cooperativa.....  
....., solicitamos el reconocimiento oficial de nuestra representada y la inscripción de la misma en el Registro Nacional de Cooperativas, para lo cual cumplimos con presentar los siguientes documentos:

- 1.- Dos ejemplares de la transcripción certificada del Acta de la Asamblea de Constitución,
- 2.- Dos ejemplares de la transcripción del Acta de Instalación del Consejo de Administración,
- 3.- Dos ejemplares de la transcripción del Acta de Instalación del Consejo de Vigilancia,
- 4.- Tres ejemplares del Estatuto aprobado por la Asamblea de Constitución,
- 5.- Dos ejemplares de la Nómina de Socios,



6.- Constancia del depósito bancario, .....

7.- Póliza de Fianza, .....

8.- Exposición de Motivos, .....

9.- Constancia de Asesoramiento, .....

10.- Estado de Caja presentado por el Comité Organizador; y .....

11.- Balance de comprobación al....., fecha de la Asamblea de Constitución.

Por tanto :

A usted pedimos acceda a nuestra petición.

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Secretario



INDICACIONES

- 1.- La solicitud puede hacerse en papel corriente tamaño oficio.
- 2.- Esta solicitud debe hacerse por duplicado, conservando la cooperativa una copia como cargo.
- 3.- Debe indicarse la fecha de presentación al SINAMOS.
- 4.- Debajo de las firmas del Presidente y Secretario debe colocarse los nombres y apellidos, en letras de imprenta.
- 5.- Se debe tener cuidado que todos los documentos indicados se encuentren en el expediente.
- 6.- Al señalar el domicilio procure que éste sea lo más claro posible y sobre todo conocido para las facilidades a las comunicaciones.
- 7.- Debe enumerar cada uno de los documentos que presente.



FORMATO Nº 1ACTA DE CONSTITUCION

ACTA DE CONSTITUCION DE LA COOPERATIVA .....

.....

En (ciudad, localidad, caserío, etc.); del Distrito de .....

..... de la provincia de ..... del departa-

mento de ..... a los ..... días del mes de

..... del año mil novecientos ....., en el local sito.

..... siendo las ..... horas, y como resul-

tado de las citaciones hechas por el Comité Organizador se reu-

nieron los que suscriben, a efecto de constituir una Cooperativa.

.....

Iniciado el Acto, el Presidente del Comité Organizador, señor ...

..... verificó el quorum constituido

por ..... asistentes y procedió a dar lectura -

al informe de la labor realizada por el Comité; destacando que a

la fecha de esta Asamblea se habían inscrito ..... personas

las mismas que suscribieron certificados de aportación por un mon-

to de \$/ ....., habiendo pagado a cuenta de los mis-

mos la cantidad de \$/ .....

Acto seguido, se sometió a la consideración de los asistentes, el

proyecto de estatuto de la Cooperativa, el mismo que había sido -

previamente discutido por el Comité Organizador; dicho proyecto -

fue aprobado por ..... votos.

Inmediatamente se tomaron los siguientes acuerdos en relación al

Estatuto:



- 1º Que cada socio debe suscribir y pagar al año, por lo menos...  
..... certificados de aportación;
- 2º Que el Capital Social Inicial Suscrito es de \$/ .....  
habiéndose pagado a cuenta del mismo la suma de \$/ .....  
cifra que constituye el Capital Social Inicial Pagado de la -  
Cooperativa; y
- 3º Que el monto de la Cuota de Ingreso es de \$/ .....

De conformidad al estatuto aprobado, se procedió a la elección de los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, obteniéndose el siguiente resultado:

Para el Consejo de Administración:

TITULARES

- 1.- ..... con ..... votos para tres años;
- 2.- ..... con ..... votos para tres años;
- 3.- ..... con ..... votos para dos años;
- 4.- ..... con ..... votos para dos años;
- 5.- ..... con ..... votos para un año.

SUPLENTES

- 1.- ..... con ..... votos para un año;
- 2.- ..... con ..... votos para un año.

Para el Consejo de Vigilancia:

TITULARES

- 1.- ..... con ..... votos para tres años;
- 2.- ..... con ..... votos para dos años;
- 3.- ..... con ..... votos para un año.



SUPLENTES

- 1.- ..... con ..... votos para un año;
- 2.- ..... con ..... votos para un año;

Siendo las ..... horas, se levantó la reunión suscribiendo el Acta todos los socios presentes. (Firma de los socios asistentes).

I N D I C A C I O N E S

1. Toda Cooperativa se constituirá en Asamblea General que celebran las personas interesadas y que figuran inscritas en la nómina de socios.
2. El quórum para la Asamblea de Constitución estará dado por la mitad más uno del número de personas que figuran en la nómina de socios y siempre que este número supere al mínimo legal de personas.
3. El Secretario levantará el Acta de la Asamblea de Constitución en el Libro de Actas de Asambleas Generales, de acuerdo al texto del modelo. El Acta deberá ser leída por el Secretario y firmado por todos los presentes al acto.
4. La transcripción del Acta de la Asamblea General de Constitución, deberá ser certificada por:
  - a) Notario Público;
  - b) Juez de Paz del lugar, a falta de Notario Público;
  - c) El Jefe Regional de Agencia de la Oficina Nacional de Desarrollo Cooperativo de la Jurisdicción.



FORMATO Nº 2

ACTA DE INSTALACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

ACTA DE INSTALACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA COOPERATIVA.

En (ciudad, localidad, caserío) del Distrito de ..... de la provincia de ..... departamento de ..... a los ..... días del mes de ..... del año de mil novecientos .....; siendo las..... horas, en el local sito en ..... número ..... se reunieron los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa .....elegidos en la Asamblea de Constitución, a efectos de proceder de conformidad a lo establecido en el Estatuto de la Cooperativa a la determinación de las personas que desempeñarán los diversos cargos en el Consejo. Producida la votación secreta entre los miembros titulares se obtuvo el siguiente resultado:

- PRESIDENTE :
- VICE PRESIDENTE:
- SECRETARIO :
- TESORERO :
- VOCAL :

Se desempeñarán como miembros suplentes los señores ..... que fueron elegidos para dichos cargos en la Asamblea de Constitución.

Siendo las ....., horas, se dió por terminada la sesión, firmando el Acta todos los miembros presentes. (Firma)



INDICACIONES

- 1.- La sesión de instalación del Consejo de Administración se --  
realizará dentro de los 8 días siguientes a la realización de --  
la Asamblea de Constitución.
- 2.- El Secretario del Consejo levantará el Acta de Instalación --  
del Consejo en el Libro de Actas respectivo, de acuerdo al --  
texto del modelo.
- 3.- El Acta debe ser leída por el Secretario y firmada por todos  
los miembros del Consejo de Asistentes a dicha sesión.
- 4.- La transcripción del Acta de Instalación la certificará el --  
residente y Secretario en los siguientes términos:

CERTIFICACION

Los que suscriben, Presidente y Secretario del Consejo de Adminis-  
tración de la Cooperativa ..... Ltda.  
dejamos constancia que la presente Acta se encuentra inscrita a --  
fojas ..... del Libro de Actas del Consejo de Administración,  
debidamente legalizada con fecha ..... siendo  
igual a su original y a la que nos remitimos en caso necesario.

..... de ..... de ....

---

 Presidente

Consejo de Administración

---

 Secretario

Consejo de Administración



FORMATO Nº 3ACTA DE INSTALACION DEL CONSEJO DEVIGILANCIA DE LA COOPERATIVA

En la (ciudad, localidad, caserío, etc.); del distrito de .....  
 ..... de la provincia de .....  
 departamento de ..... a los ..... días del mes  
 de ..... del año mil novecientos ..... siendo  
 las ..... horas en el local sito en ..... se reun  
 nieron los miembros del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa .  
 ..... elegidos en la Asamblea de Consti  
 tución, a efecto de proceder, de conformidad a lo establecido en  
 el Estatuto de la Cooperativa, a la determinación de las personas  
 que desempeñaran los diversos cargos en el Consejo. Producida la  
 votación secreta entre los miembros titulares se obtuvo el si --  
 guiente resultado:

PRESIDENTE :

SECRETARIO :

VOCAL :

Se desempeñarán como miembros suplentes los señores .....  
 ..... y ..... que fue  
 ron elegidos para dichos cargos en la Asamblea de Constitución.

Siendo las ..... horas, se dió por terminada la sesión, fir--  
 mando el Acta todos los miembros presentes. (Firma)



I N D I C A C I O N E S

- 1.- La sesión de instalación del Consejo de Vigilancia se realizará dentro de los 8 días siguientes a la Asamblea de Constitución.
- 2.- El Secretario del Consejo levantará el Acta de Instalación del Consejo en el Libro de Actas respectivo, de acuerdo al texto del modelo.
- 3.- El Acta debe ser leída por el Secretario y firmada por todos los miembros del Consejo asistentes a dicha sesión.
- 4.- La transcripción del Acta de Instalación la certificará el Presidente y Secretario del Consejo de Administración en los siguientes términos:

CERTIFICACION

Los que suscriben, Presidente y Secretario del Consejo de Administración de la Cooperativa ..... Ltda., dejamos constancia que la presente Acta se encuentra inscrita a fojas ..... del Libro de Actas del Consejo de Vigilancia debidamente legalizada con fecha ..... siendo igual a su original y a la que nos remitimos en caso necesario.

..... de ..... de .....

---

Presidente  
Consejo de Administración

---

Secretario  
Consejo de Administración



FORMATO N° 4

E S T A T U T O S

INDICACIONES

- 1.- El Estatuto debe elaborarse cifiéndose al modelo que para el caso se proporcionará la Oficina Nacional de Desarrollo Cooperativo.
- 2.- El Estatuto se presentará en tres ejemplares correctamente mecanografiados, firmado en cada una de sus páginas por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración y con la fecha de su aprobación por la Asamblea General de Constitución.



## NOMINA DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA

LIMITADA

1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)			(10)	(11)
Nombre y Apellido	Nacionalidad	Estado Civil	Libreta Electoral. Militar o carnet de ex--tranjeria	Edad	Domicilio	Ocupación Laboral	Cert. de Aportación			Firma del Socio	Observación	
							Suscinto	Importe				
							Cant.	Monto Pagado				



NOMINA DE SOCIOS

INDICACIONES

- 1.- Número de orden de inscripción : debe seguirse el orden correlativo.
- 2.- Nombres y apellidos. Escribir los nombres y apellidos del socio.
- 3.- Nacionalidad : indicarla con las tres primeras letras. Ejemplo : Peruano - Per.
- 4.- Estado Civil : indicarlo con la primera letra, ejemplo: Casado C; Soltero : S, etc.
- 5.- Número de Libreta Electoral, Militar o Carnet de Extranjería : indicar el número de cualquiera de ellos, en el orden que se indica.
- 6.- Edad : expresarla en año.
- 7.- Domicilio : Indicar el domicilio real del socio.
- 8.- Ocupación habitual : indicar la actividad principal del socio, por ejemplo : si un socio es carpintero y chofer, siendo para él lo más importante la actividad el de carpintero; pondrá -- CARPINTERO.
- 9.- Certificados de aportación : donde dice SUSCRITO, en la sub-columna, cantidad se pondrá el número de Certificados de Aportación que el socio se compromete a pagar : en la sub-columna -- MONTO, el equivalente en Soles Oro; y en la columna IMPORTE PAGADO, se anotará la cantidad pagado a cuenta de su compromiso. Ejemplo : si un socio se ha inscrito con un certificado de --



aportación de un valor nominal de \$1,200.00 y ha pagado al momento de inscribirse solamente \$200.00 , se anotará en la sub-columna cantidad, en la columna MONTO \$1,200.00 y en la columna IMPORTE PAGADO: \$200.00.

10.- Firma del socio : el socio deberá estampar su firma habitual y el que nosepa firmar pondrá su huella digital del índice derecho.

11.- Observaciones : se anotará cualquier otro dato que sirva para aclarar la situación del socio no contemplada en el presente formato.

FORMATO Nº 6

CONSTANCIA BANCARIA

BANCO .....  
..... de ..... de ...19..

Señores  
Cooperativa ..... Ltda.  
Ciudad.

Muy señores nuestros :

En atención a su solicitud, no es grato comunicarle que el saldo de su estimada cuenta (corriente, ahorros) en nuestro Banco al .... asciende a la cantidad de \$/ ..... al haber.

Quedamos de ustedes como sus  
Attos. y Ss. Ss.



INDICACIONES

- 1.- Los depósitos podrán ser hechos en cuenta corriente o en cuenta ahorros, por el íntegro del efectivo líquido recaudado.
- 2.- Si el saldo que consigna el certificado del depósito no coincidiera con la cifra del capital social inicial pagado que arroje la nómina de socios, debe prepararse un Balance de Comprobación a la fecha del saldo acreedor que consigna la constancia bancaria.

FORMATO Nº 7POLIZA DE FIANZAINDICACIONES

- 1.- La Póliza de Fianza sirve para resguardar los fondos de la Cooperativa.

FORMATO Nº 8EXPOSICION DE MOTIVOSINDICACIONES

- 1.- Exposición de Motivos acerca de la necesidad que exista de organizar la Cooperativa, puntualizando el Plan de Organización y estructuración trazada, que les asegure una vida activa y de servicio para sus socios, a fin de poder apreciar si la Cooperativa por reconocerse ofrece suficientes perspectivas de estabilidad.



- 2.- Debe ser consecuencia de un estudio socio-económico que se realice en el lugar y con el grupo que quiera formar la Cooperativa.

### GENERALIDADES

- 1.- La exposición de Motivos, deberá demostrar la existencia de una necesidad inherente a un grupo de individuos que buscan asociarse y organizarse en una Cooperativa, para proveerse por su intermedio de los bienes o servicios que satisfagan estas necesidades.

En este sentido como organización social debe presentar una relación o vínculo que una a sus integrantes, los sectores de la comunidad a los que dirigirá sus actitudes y el determinado radio geográfico que abarcará como organización empresarial; deberá identificar las actividades económico-financieras que realizará para cumplir sus fines, señalará su plan general de operaciones y su estructura de organización y proyectará los resultados económicos que obtendrá proveyendo los recursos que utilizará para su funcionamiento; de tal manera que asegure permanentemente, un eficiente servicio a sus miembros y a la comunidad de la que forman parte, así como suficientes perspectivas de crecimiento armónico e integral.

- 2.- En consecuencia el estudio socio-económico que contenga deberá adecuarse a las características del lugar en que se desarrollarán sus operaciones a las necesidades propias de sus miembros y a los recursos con que pueda disponer la cooperativa como organización empresarial.

NOTA: Para estructurar la Exposición de Motivos, deberá solicitarse la información anexa que contiene los puntos de los aspectos asociativos y empresarial que se desarrollarán.



FORMATO Nº 9

CERTIFICADO DE ASESORAMIENTO

INDICACIONES

El que suscribe, CERTIFICA, haber asesorado a la Cooperativa, .....  
..... Ltda. durante el proceso de organización de  
la misma.

TRABAJO REALIZADO

1. INVESTIGACION

a.- Social

- (1) Necesidades inmediatas del grupo y objetivos a alcan--  
zar mediante la organización de la Cooperativa.
- (2) Vínculo común y número de familias interesadas en par-  
ticipar en las operaciones de la Cooperativa.
- (3) Sectores de la comunidad que se beneficiarán con el --  
funcionamiento de la Cooperativa.
- (4) Espíritu de cooperación de los posibles socios.
- (5) Radio geográfico que abarcará.

b.- Económico

- (1) Nivel de ingreso del grupo.
- (2) Capacidad de Ahorro.



- (3) Actividades que desarrollará para alcanzar sus objetivos.
- (4) Monto a que ascienden las necesidades de capital para iniciar operaciones.
- (5) Recursos que se utilizará para cubrir las inversiones iniciales.

## 2. EDUCACION

- a.- Número de reuniones preliminares sostenidas con el grupo.
- b.- Entrenamiento a dirigentes y tópicos sobre los que ha versado el mismo.

## 3. LABOR CON EL COMITE ORGANIZADOR

- A.- Elaboración del proyecto de Estatuto.
- b.- Elaboración de la exposición de motivos.
- c.- Inscripción de socios y suscripción y pago de los certificados de aportación.
- d.- Legalización de Libros.
- e.- Asistencia y orientación para el Desarrollo de la Asamblea de Constitución.
- f.- Preparación de documentos para el reconocimiento oficial.



FORMATO N° 10

ESTADO DE CAJA PRESENTADO POR EL COMITE ORGANIZADOR

COOPERATIVA .....

Estado de Caja al ..... de ..... de 19 ..

Cuota de Ingreso \$/ ..... Bancos cta. cte. \$/ .....

Capital Social Pagado " ..... Banco cta. ahorro" .....

Gastos de Organi  
zación " .....

Total Egresos \$/ .....

Efectivo Líquido " .....

Total : \$/ ..... \$/ .....

=====

=====

Presidente

Comité Organizador

Tesorero

Comité Organizador

Vocal

Comité Organizador



FORMATO Nº 11

BALANCE DE COMPROBACION AL .....

Fecha de la Asamblea General de Constitución

COOPERATIVA .....

Balance de Comprobación al ..... de ..... de 19 ...

Nombre de las Cuentas	SUMAS		SALDOS	
	Debe	Haber	Deudor	Acreedor

Caja

Cuota de Ingreso

Socios Suscriptores

Capital Social Suscrito

Capital Social Pagado

Gastos de Organización y

Constitución

.....de ..... de 19 .....

Presidente

Consejo de Administración

Presidente

Consejo de Vigilancia.

Tesorero



III TECNICAS PARA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS



## ORGANIGRAMA

Definición.- El Organigrama es la representación gráfica de una empresa, y tiene por finalidad dar una concepción objetiva y real de la organización estructural, las relaciones jerárquicas y funcionales, delimitación de áreas de autoridad y responsabilidad de cada unidad administrativa y de los agentes que la integran.

Con relación a su nombre, aunque puede usarse indistintamente los términos organigrama y organograma por ser sinónimos en el concepto mismo, nosotros usaremos el término Organigrama, por ser la representación gráfica de una "organización".

El Organigrama es de por sí incompleto, ya que no puede expresar todo el contexto de la empresa. Es un instrumento de organización y métodos, que se complementa con los Estatutos, Reglamentos y/o Manuales de la institución.

Cuando se habla de organigramas, es necesario diferenciar si se trata del de una organización ya existente, o del planeamiento de una organización nueva. En cada caso las características tienen que ser diferentes, ya que la organización existente puede tener una serie de errores, y que necesariamente deben aparecer en el organigrama. En cambio, al planear una nueva organización, habrá que tener cuidado de no cometer éstos y otros errores.

Usos del Organigrama.- Si se trata de una organización existente, nos permite conocer lo siguiente:

- Duplicaciones y/o suposiciones de funciones
- Los niveles jerárquicos y sus relaciones
- Extensión y mecanismos del control



- Cargos existentes
- Racionalización de actividades y grado de funcionalidad de la estructura
- Si la estructura responde a los objetivos para los que ha sido creada la empresa.
- Las funciones, deberes y responsabilidades, de cada Unidad y de cada cargo.
- Ser una fuente de permanente investigación, a fin de procurar actualizar la estructura, en armonía a los mayores requerimientos de la empresa.

Si se trata de la proyección de una nueva organización, nos facilitará entre otros, los siguientes aspectos :

- Apreciar en forma objetiva y panorámica el diseño de la nueva estructura.
- Ensayar reajustes de funcionalidad en el nuevo modelo.
- Detectar los defectos de racionalización, a fin de que todas las funciones proyectadas estén incorporadas a una unidad administrativa.
- Observar y analizar la clasificación de cargos y que cada cargo responda a las necesidades de la empresa.
- Como instrumento permanente de trabajo, a fin de procurar el mejoramiento del diseño proyectado.

Al margen de las ventajas anunciadas, el Organigrama, sirve como fuente de información permanente para los empleados y personas ajenas a la institución.

Por estas razones, es conveniente que el Organigrama, sea el reflejo exacto de la organización de la empresa, pues de no ser así, sólo serviría como un dibujo meramente decorativo.

Para la confección de los Organigramas, hay que tener en cuenta algunas pautas técnicas que deben observarse necesariamente, a fin -



de que pueda ser leído e interpretado por cualquier persona hábil en la materia.

Por esta razón, se utilizan determinados signos convencionales para graficación y que a continuación detallamos :

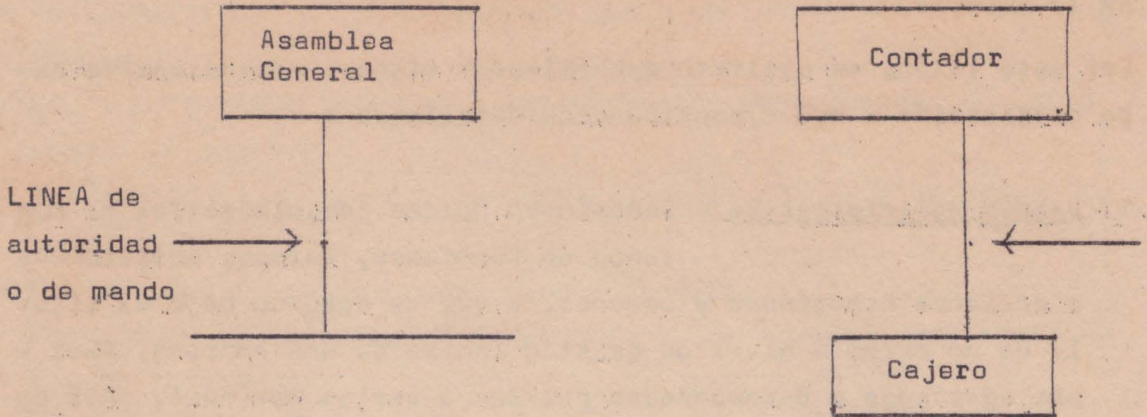
1. Unidad Administrativa.- Denomínase Unidad Administrativa al conjunto de funciones, tareas, actividades o acciones homogéneas y comunes, y que se agrupan bajo el título de un cargo o nivel de gestión dentro de una empresa, para ser ejercidas o desempeñadas por una o varias personas. Así podemos decir que la Asamblea General de una cooperativa es una Unidad Administrativa, por cuanto comprende un conjunto de funciones, tareas, .; específicamente señaladas en su Estatuto o Reglamento etc.; y que son desempeñadas o ejercidas por todos los socios y/o Delegados según corresponda. De igual manera una Unidad Administrativa será : La Gerencia, Contabilidad, Cajero, Almacenero, Almacén, etc.

En el Organigrama, la Unidad Administrativa se representa por un rectángulo :

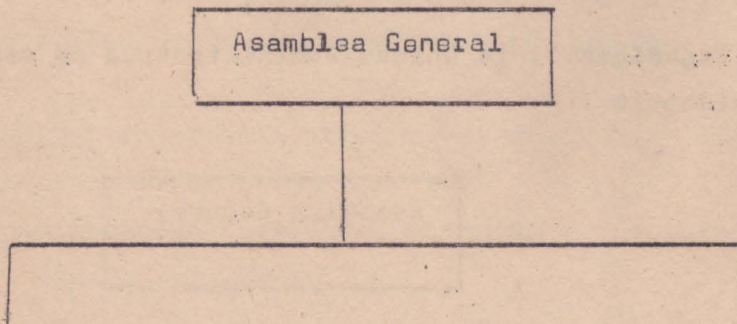
Asamblea General

2. Línea de autoridad o de mando.- Está representada por una línea vertical, que unida por la parte céntrica básica de un rectángulo, desciende verticalmente hacia una línea horizontal, o a la parte superior céntrica de un rectángulo. Esto indica que las Unidades Administrativas que están bajo la línea vertical son subordinadas a la superior.



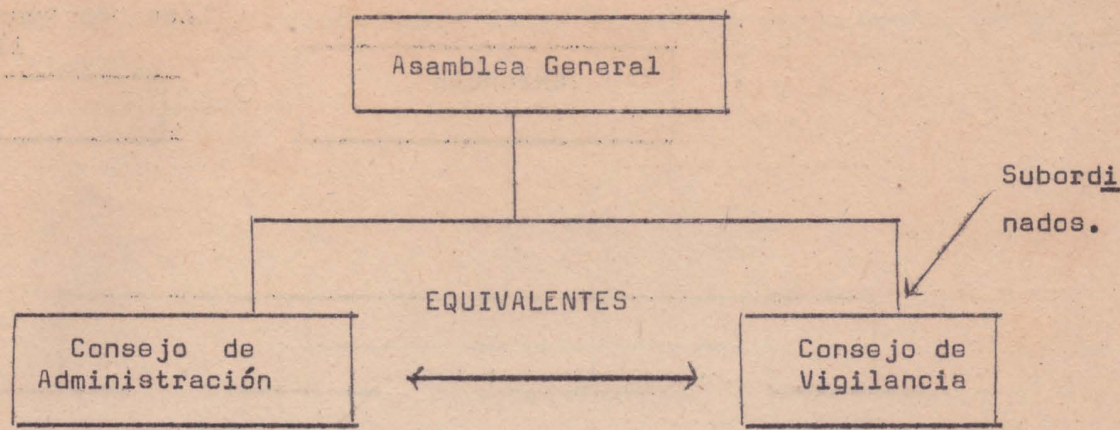


3. Línea de mando medio..- Es aquella que ubicada en posición horizontal con relación al plano, se encuentra unida por su parte céntrica con la línea de autoridad o de mando principal:

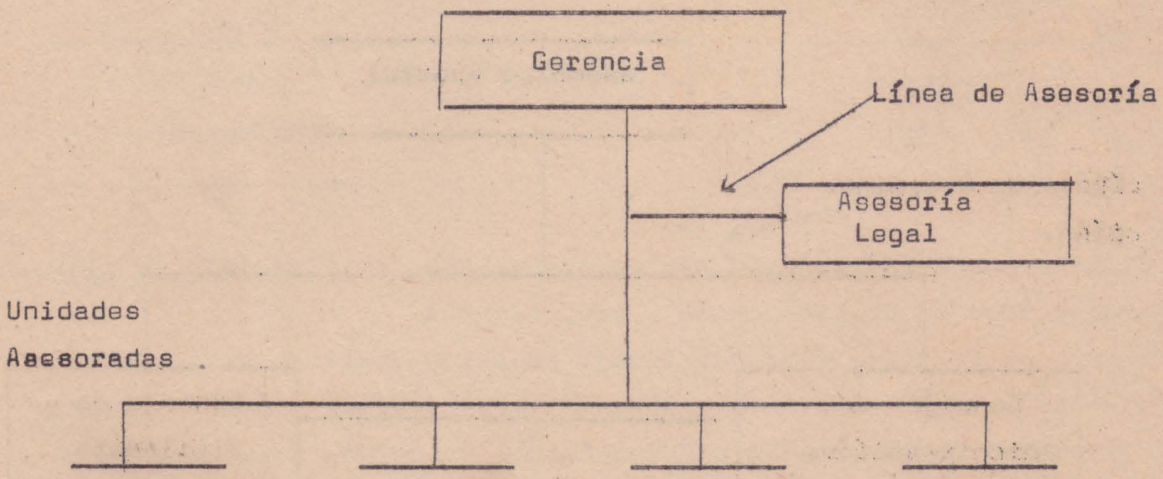


Esto indica que las Unidades dependientes de este línea, son subordinadas a la unidad Administrativa inmediatamente superior, y equivalentes jerárquicamente entre ellas. Su labor es asistencial o de apoyo a la unidad superior :



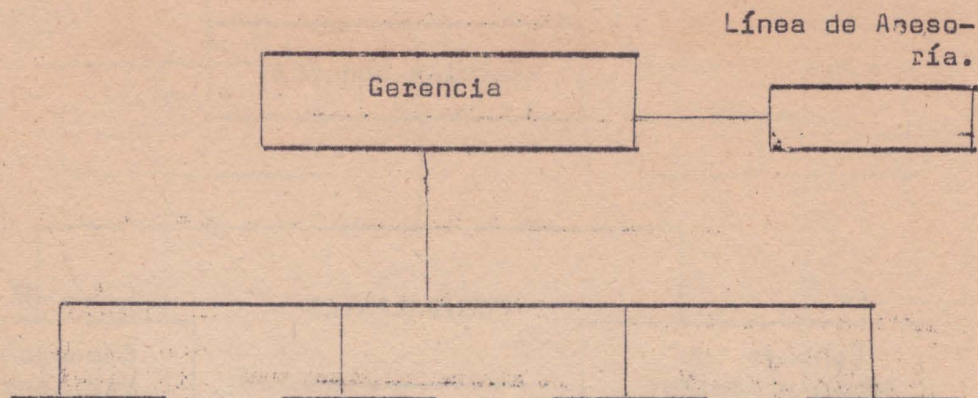


4. Línea de Asesoría.- Es aquella que partiendo de la línea de autoridad; va a unirse a la parte lateral de un rectángulo (unidad asesora). Esto indica que esta Unidad - realiza actividad de asesoría a todas las unidades ubicadas bajo la línea de mando medio.

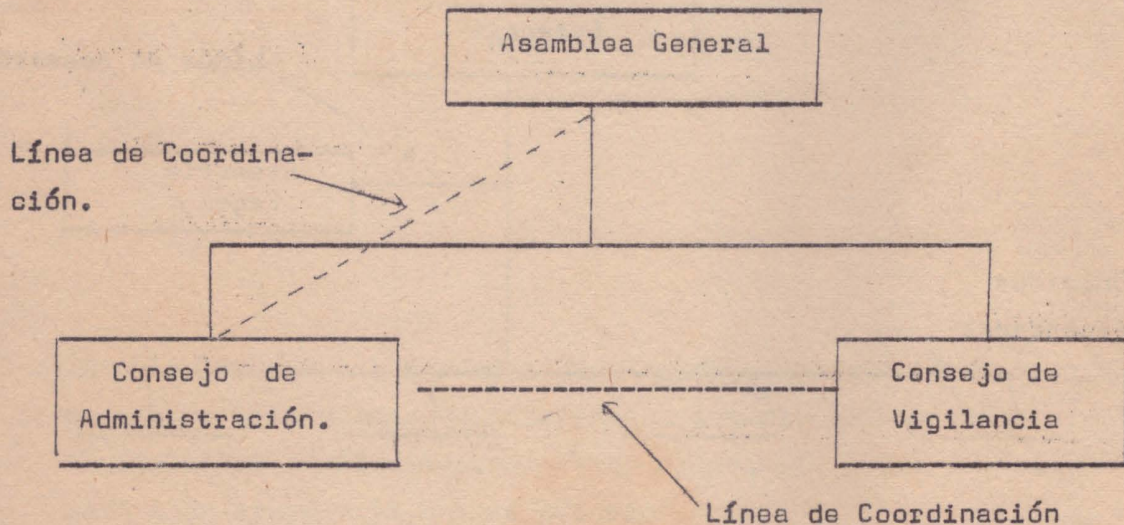


Cuando una unidad asesora directamente a una unidad administrativa, se grafica así :



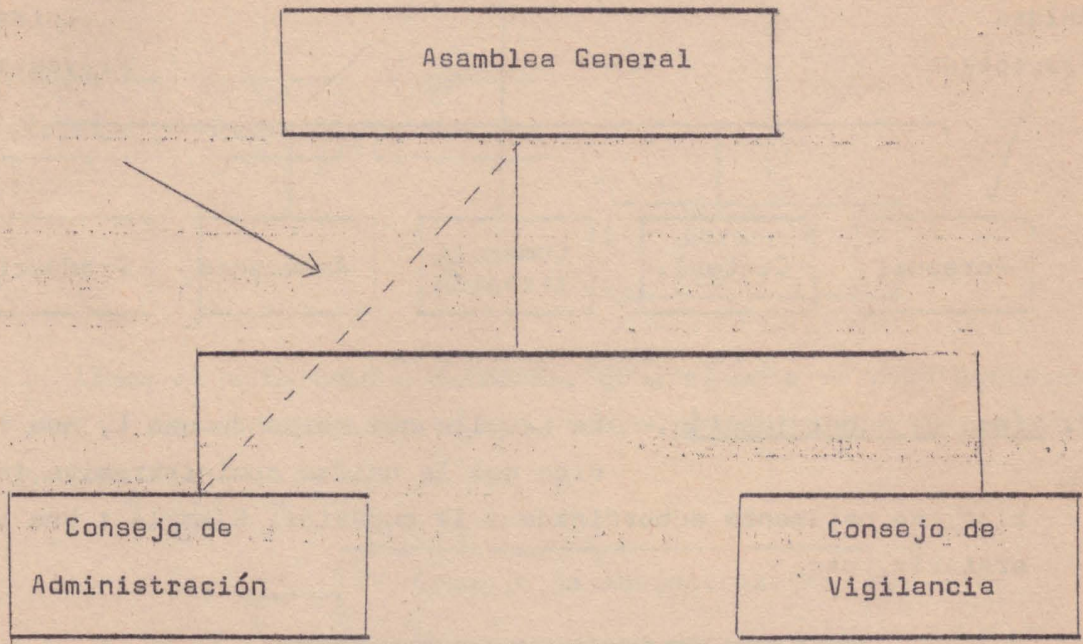


5. Línea de Coordinación.— Está representada por segmentos de recta o líneas punteadas, que unen dos o más Unidades Administrativas, sea por su parte céntrica superior, o por sus laterales. Esto indica que existe una coordinación estrecha entre estas unidades, sea para la totalidad de sus funciones o para una actividad o acción específica :





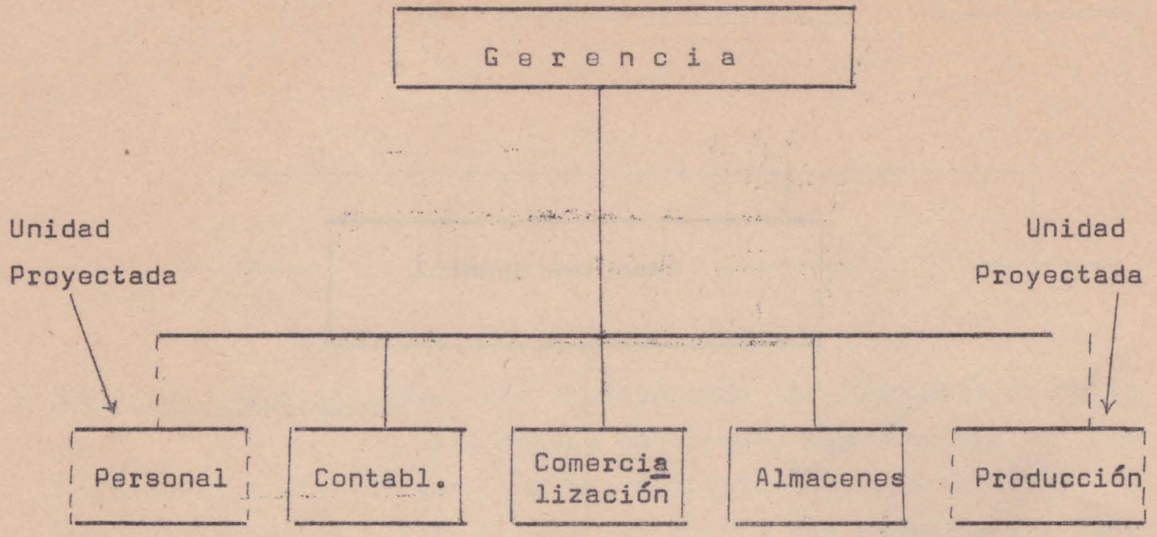
Si la línea de coordinación cruza líneas de mando medio, se graficará así:



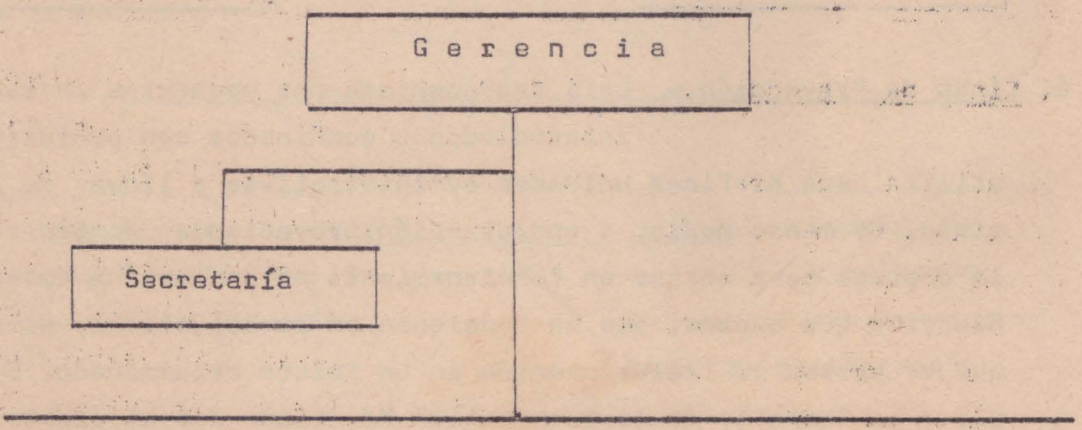
5. Línea de Proyección.- Está representada por segmentos de recta, intercalados o combinados con puntos; y se utiliza para graficar unidades administrativas o líneas de autoridad, de mando medio, o coordinación; proyectados dentro de la empresa para entrar en funcionamiento en un período determinado; los que supone, que no funcionan en la actualidad, pero que se prevee su implementación en un futuro determinado. Ejemplo : La Gerencia de la Cooperativa XX, tiene las siguientes unidades que funciona en la actualidad: Contabilidad, Comercialización y Almacenes; pero dentro de un año, prevee organizar un Departamento de Producción y una Oficina de Personal.



Se graficará así :



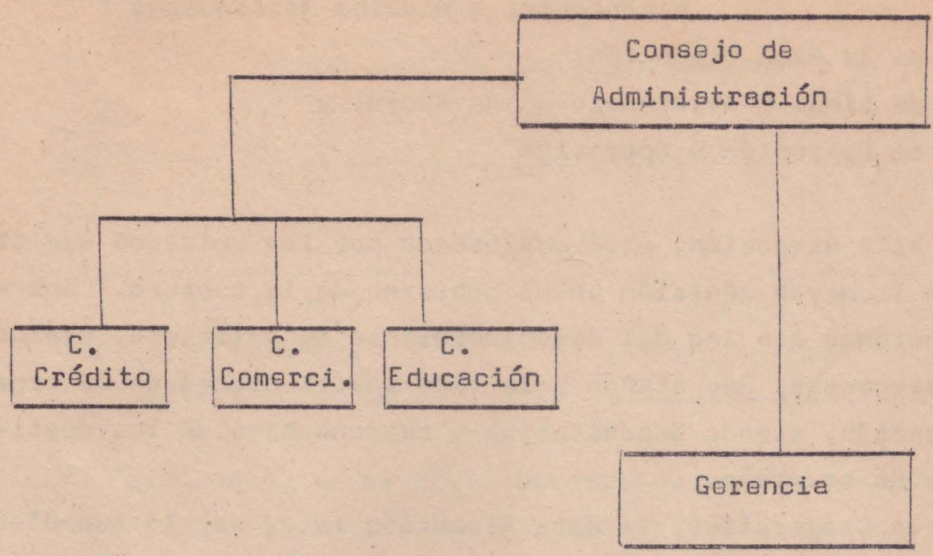
7. Línea de Subordinación.- Es aquella que formando una L, nos indica que la unidad administrativa inferior, es netamente subordinada a la superior. Ejemplo : Una secretaria, etc.



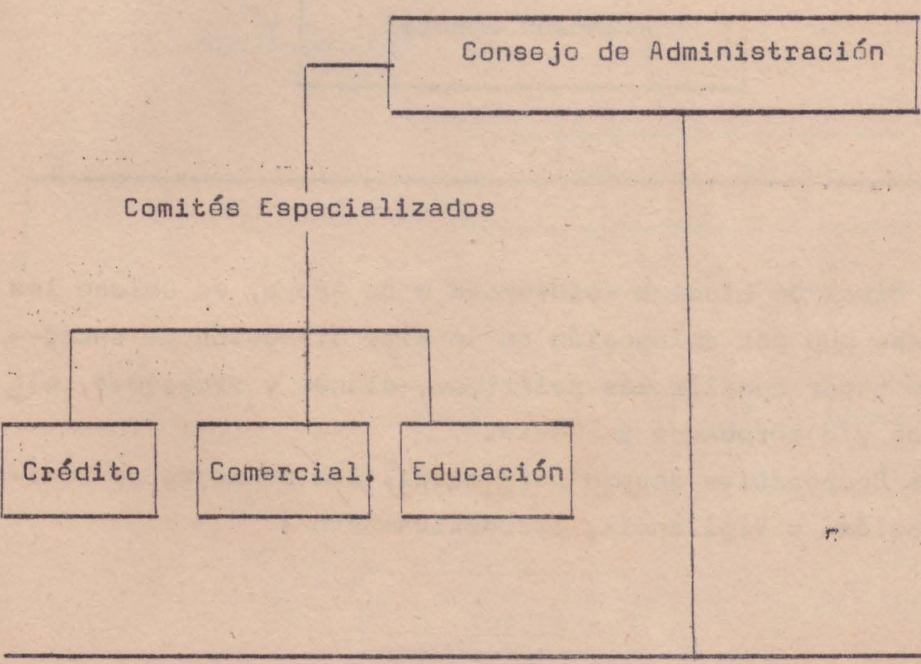
Cuando esta línea parte del lado lateral de la unidad administrativa y va unida a una o más unidades, indica que éstas realizan una actividad mixta de asesoría y operación (asistencial).



Ejemplo :



La línea de autoridad o de mando, generalmente no debe cortarse, pero en casos especiales puede hacerse para explicar un concepto general.



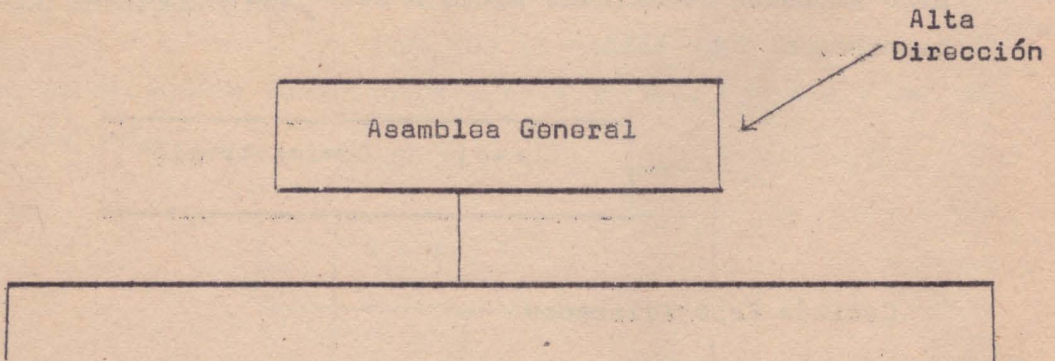


8. Niveles Jerárquicos.- En toda organización, se pueden establecer claramente, 3 niveles jerárquicos :

- Nivel de la Alta Dirección.
- Nivel de Línea o Asistencia o de Apoyo; y
- Nivel de Operación ó Operativo

8.1. La Alta Dirección, está conformada por las unidades que tienen la mayor decisión en el gobierno de la empresa. Sus funciones son las del establecimiento de políticas, planes, y programas, que atañen a la vida institucional de la organización, siendo depositarios y responsables de los destinos de la misma.

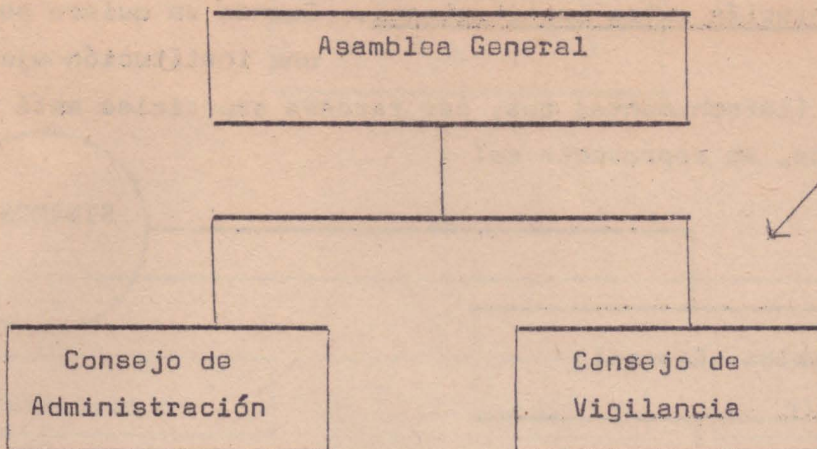
En la Cooperativa, la Alta Dirección la ejerce la Asamblea General y las unidades asesoras que eventualmente pudiera tener. En el organigrama, ocupan el primer plano :



8.2. En el Nivel de Línea o Asistencia o de Apoyo, se ubican las unidades que por delegación de la Alta Dirección se encargan de hacer cumplir las políticas, planes y programas, elaborados y/o aprobados por ésta.

En una Cooperativa ocupan este nivel, los Consejos de Administración, y Vigilancia, respectivamente :

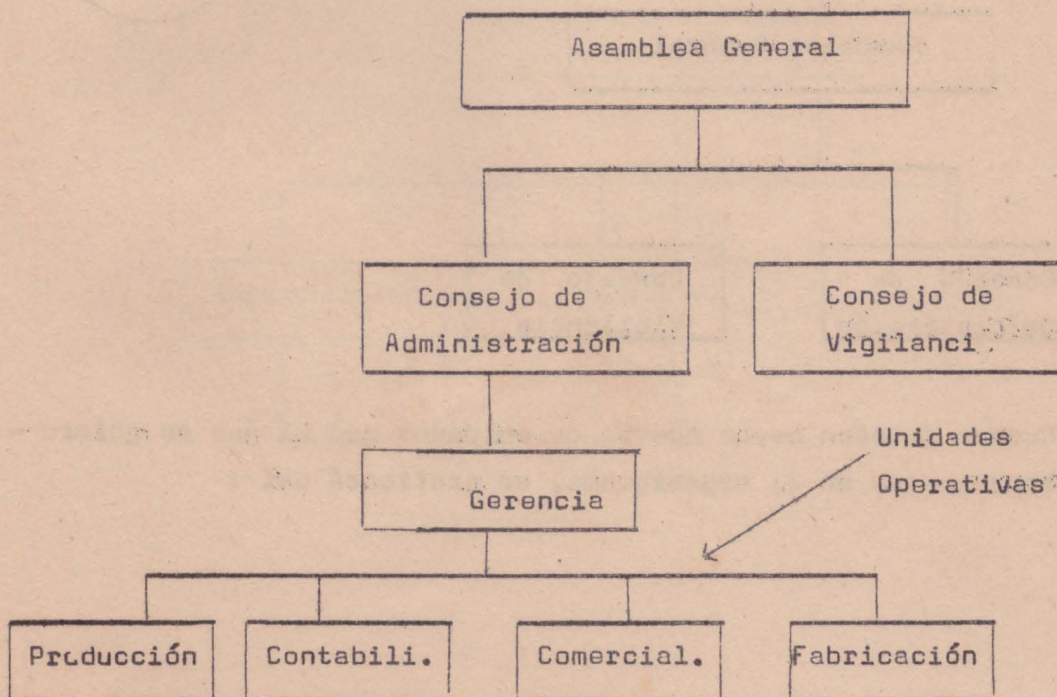




8.3. Finalmente, en el Nivel Operativo, se ubican las unidades encargadas de ejecutar o realizar las acciones finales de la empresa, de acuerdo a los planes y programas establecidos.

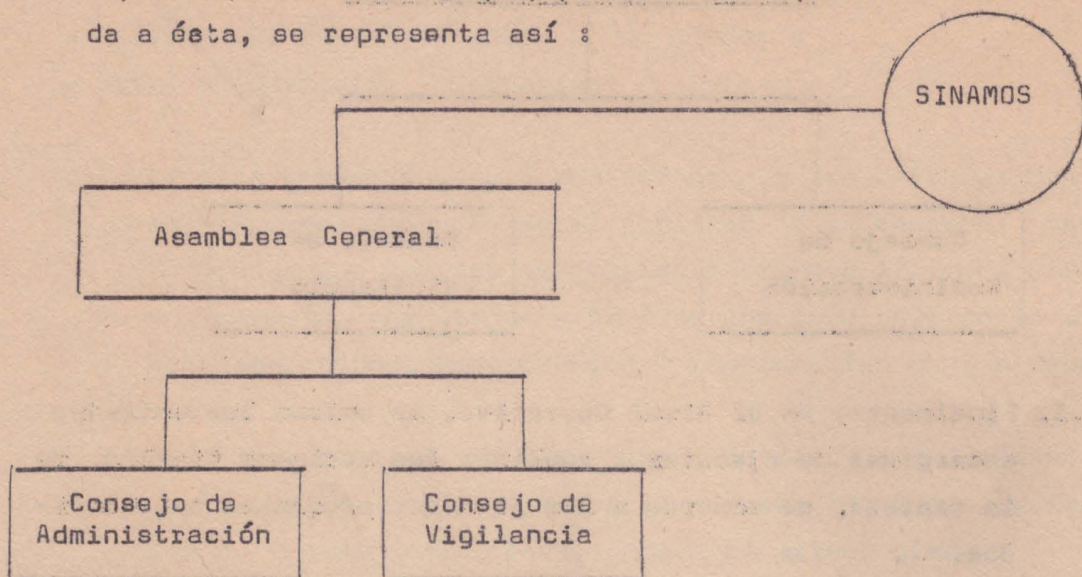
Generalmente integran este Nivel, las unidades que conforman la Gerencia o Administración, tales como : Contabilidad Comercialización, Producción y Fabricación.

Se grafican así:

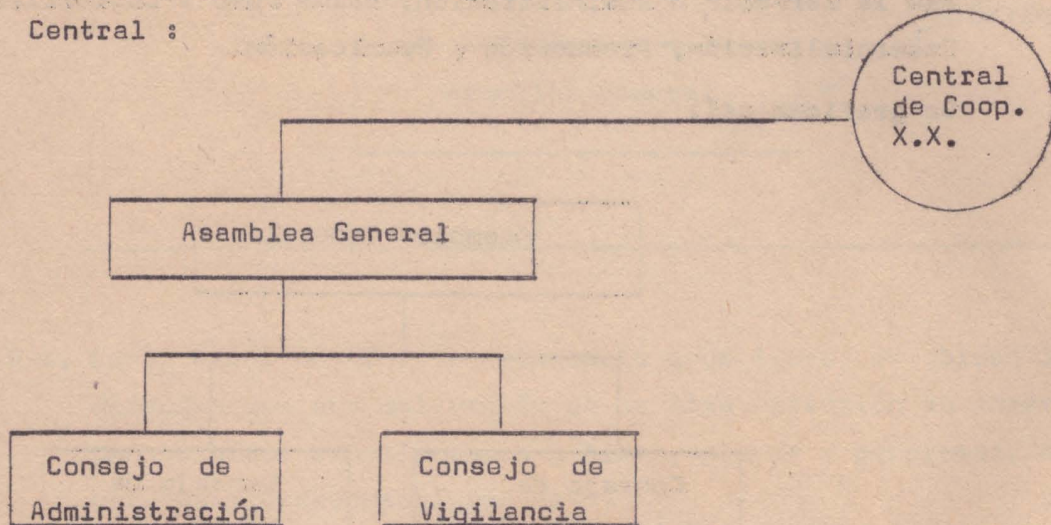




9. Representación extra-institucional.— Cuando se quiere señalar — una institución ajena a la empresa (internamente) que, por razones especiales está vinculada a ésta, se representa así :

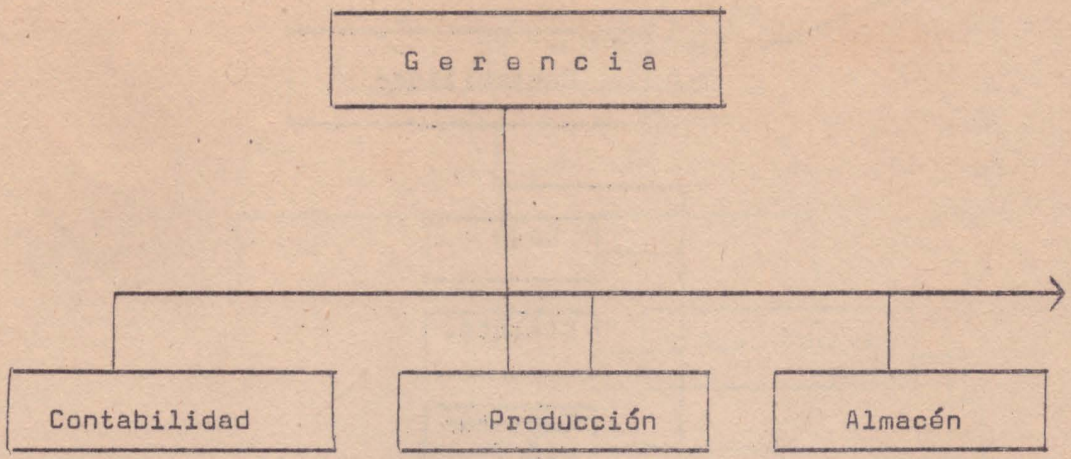


- Q en el caso de una cooperativa de primer grado, asociada a una Central :



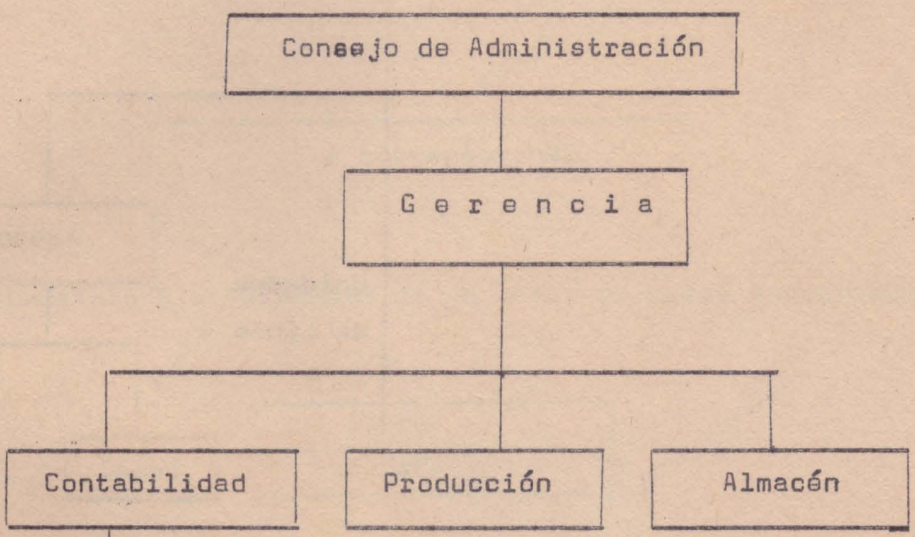
10. Cuando existen mayor número de unidades que el que se quiere — representar en el organigrama, se graficará así :





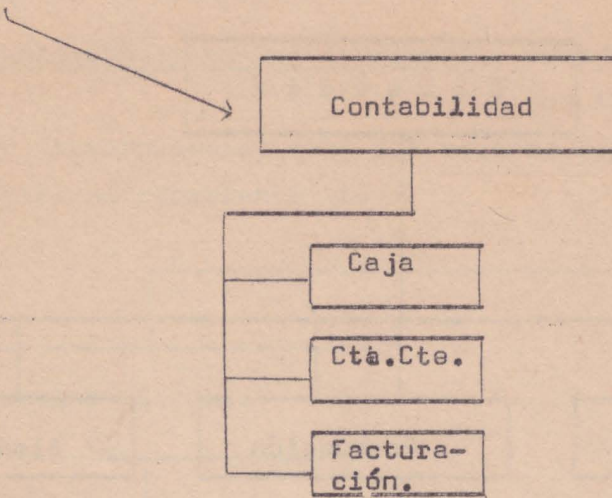
También sirve para indicar que por razones de espacio, debe colocarse en otra hoja.

11. Cuando por razones de espacio en su forma vertical no se han - puesto todas las unidades administrativas, se representará así:

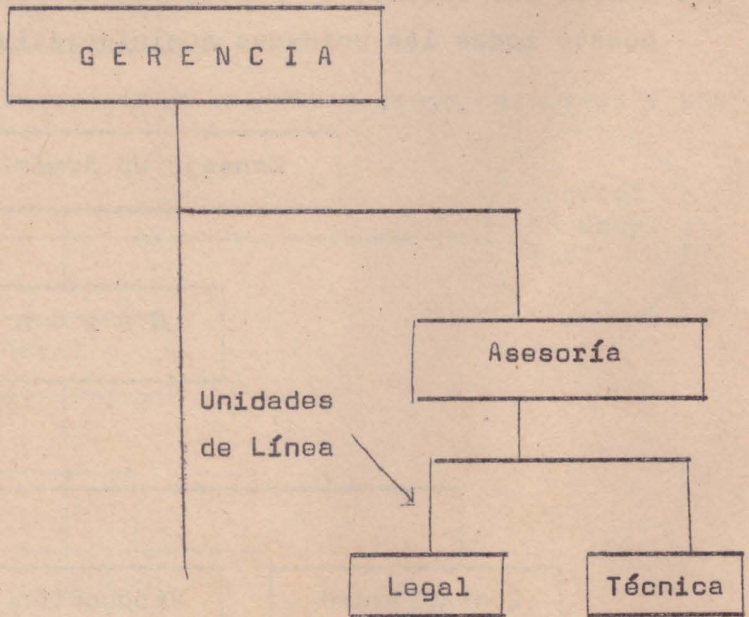


y en la hoja siguiente, se pondrá así :



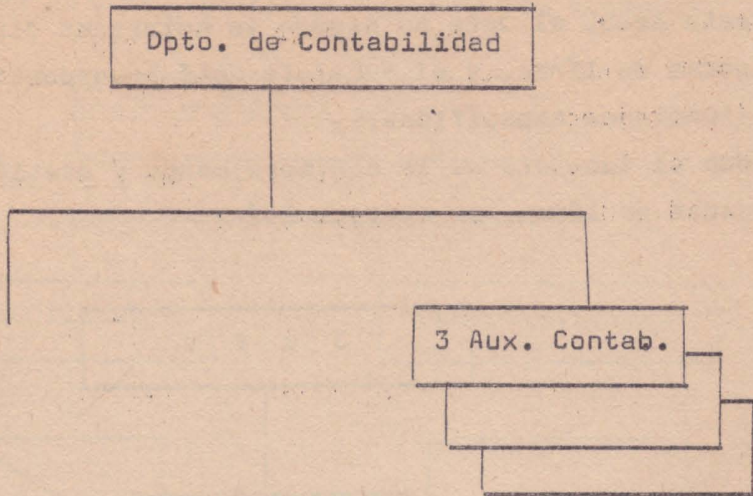


12. Puede presentarse el caso que para una organización, una unidad sea asesora, pero para ésta sus unidades internas sean de línea:

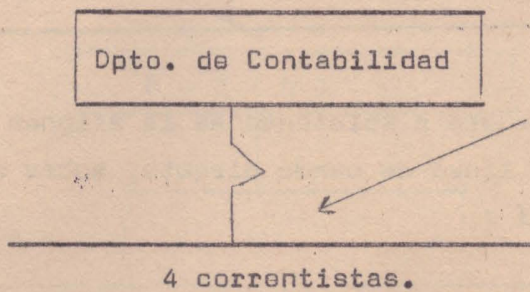


13. Cuando existan varias unidades equivalentes se puede abreviar y no poder todas, sino representarlæs en la siguiente forma :

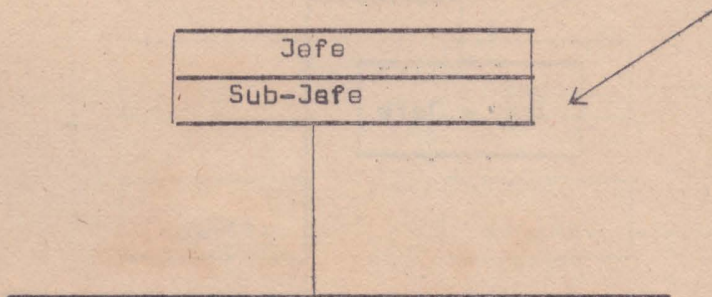




También se puede explicar así :



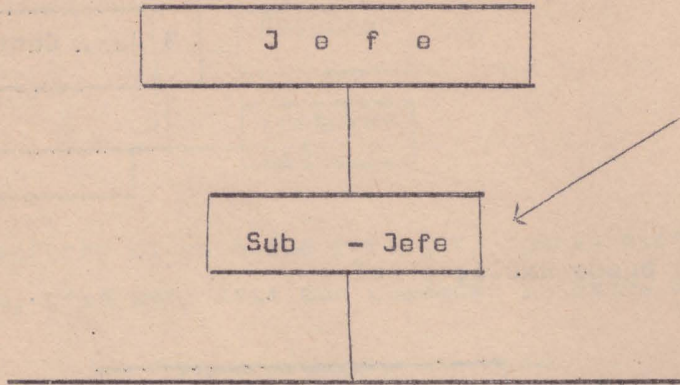
14. Una Sub-Jefatura o Asistente de un Jefe, se puede representar así :



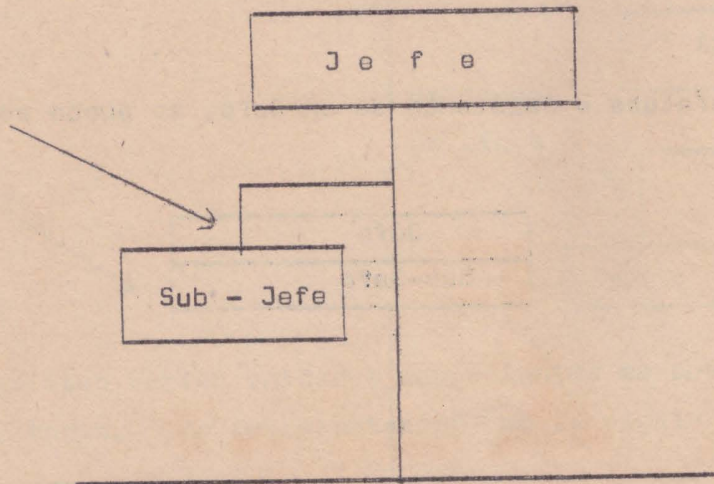


En este caso, el Jefe no pierde la autoridad directa sobre las unidades de línea, y el Sub-jefe está incorporado a la Jefatura, sin funciones específicas.

Cuando el Sub-Jefe se le confiere mando y gestión directa sobre unidades de línea, se explica así :

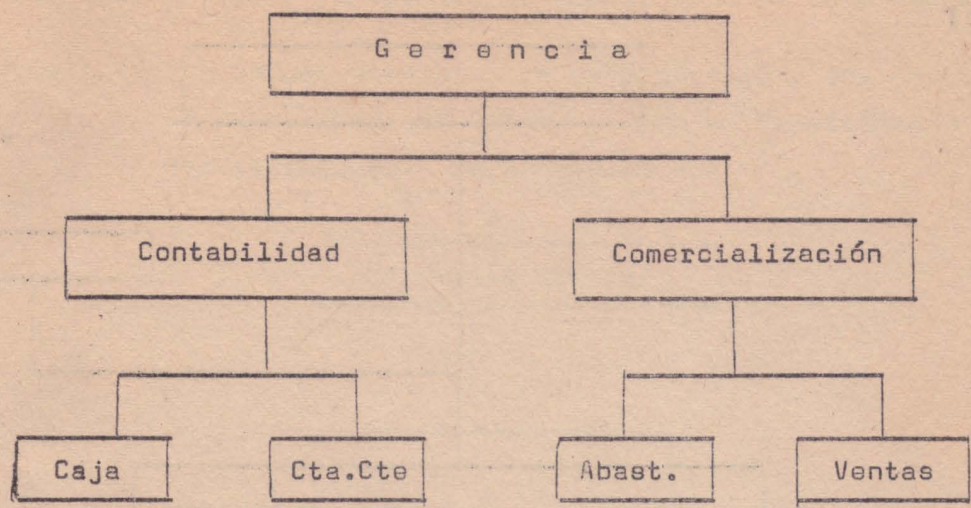


15. Cuando el Sub-Jefe o Asistente se le asignan funciones específicas, pero sin línea de mando directo, sobre unidades de línea, se grafica así :

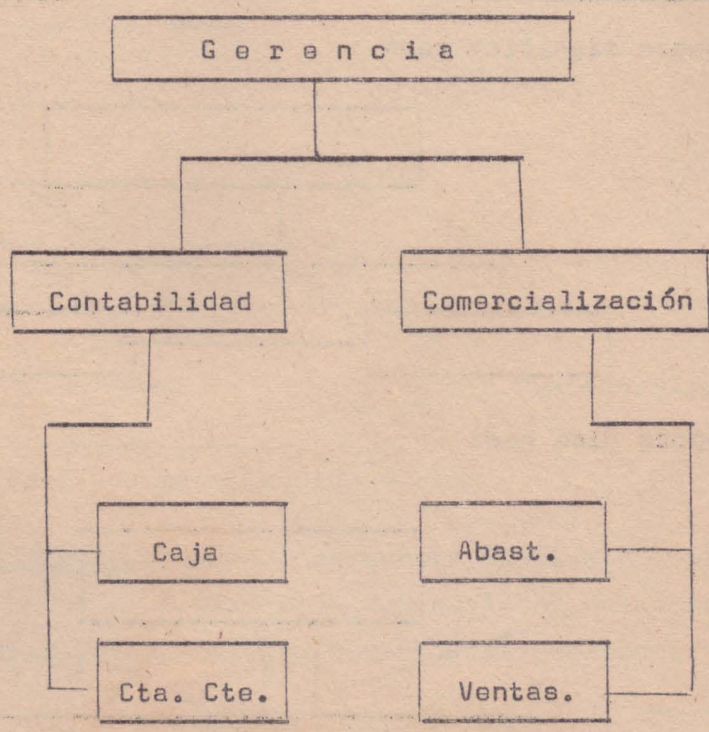




16. Un organigrama se puede graficar en estas dos formas :



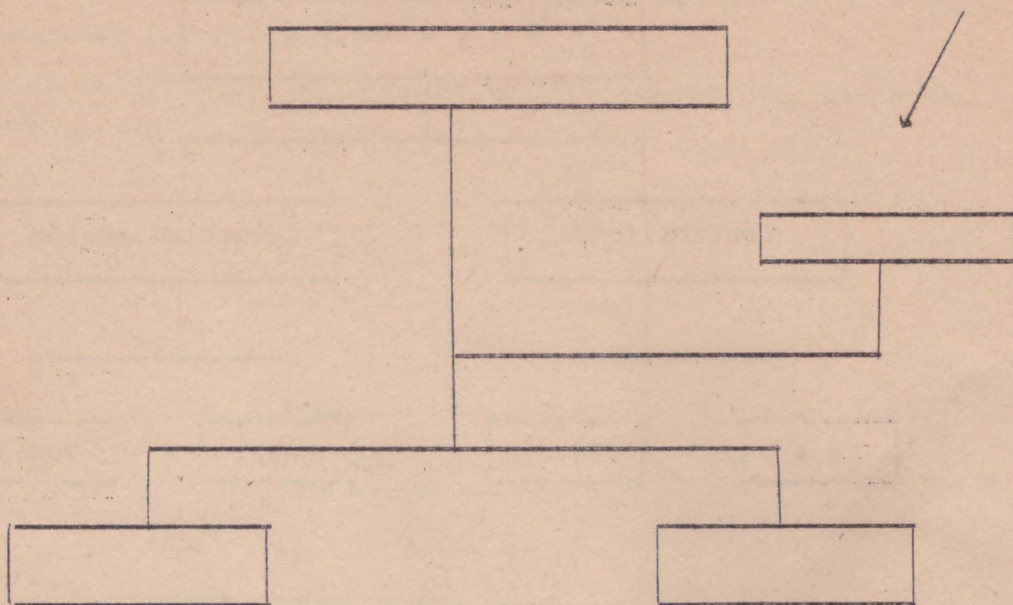
6



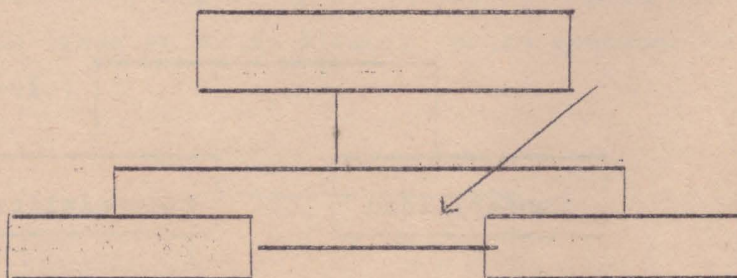


17. No significa nada :

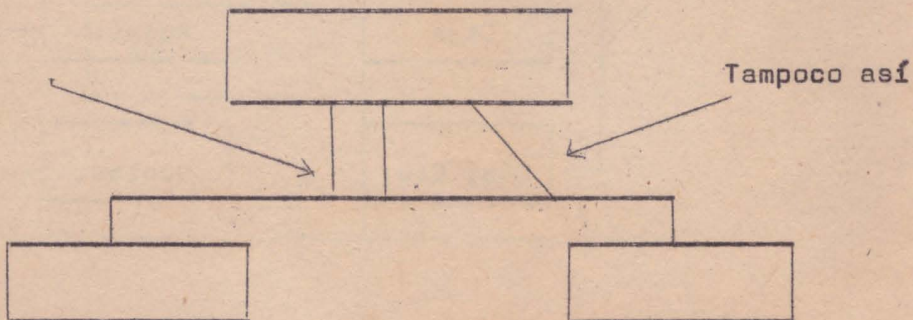
a)



b) Tampoco significa nada :



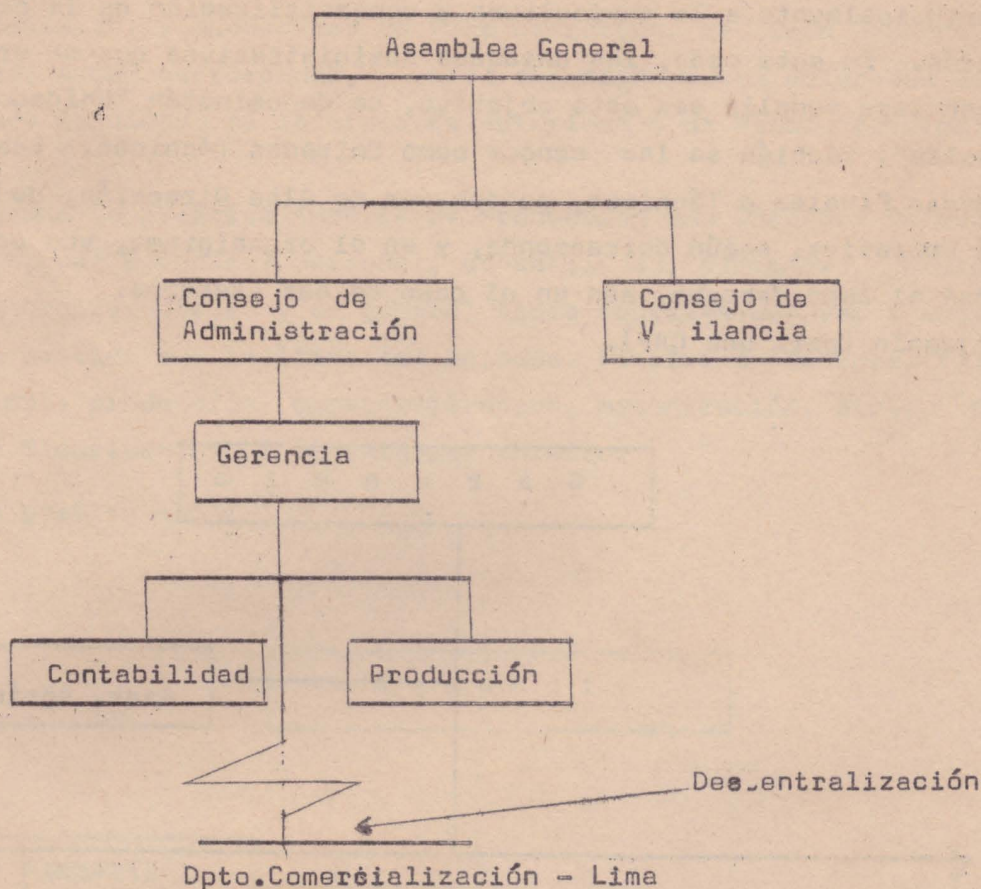
c) Tampoco dice nada :



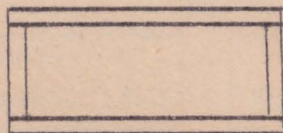


18. Cuando la empresa, posee unidades descentralizadas, que se desempeñan con autonomía funcional, se representan de esta manera:

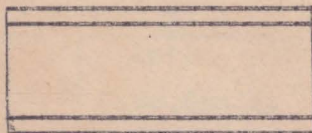
Ejemplo : Una Cooperativa Agraria de Producción, que funciona - en Puno, pero que tiene en Lima un Departamento de Comercialización. Se graficará así:



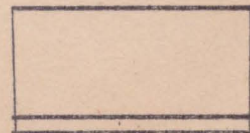
19. Grados de Autonomía.- Cuando se quiere señalar o hacer constar grados de autonomía en unidades administrativas equivalentes, jerárquicamente, se representa así :



Autonomía



Autonomía Relativa



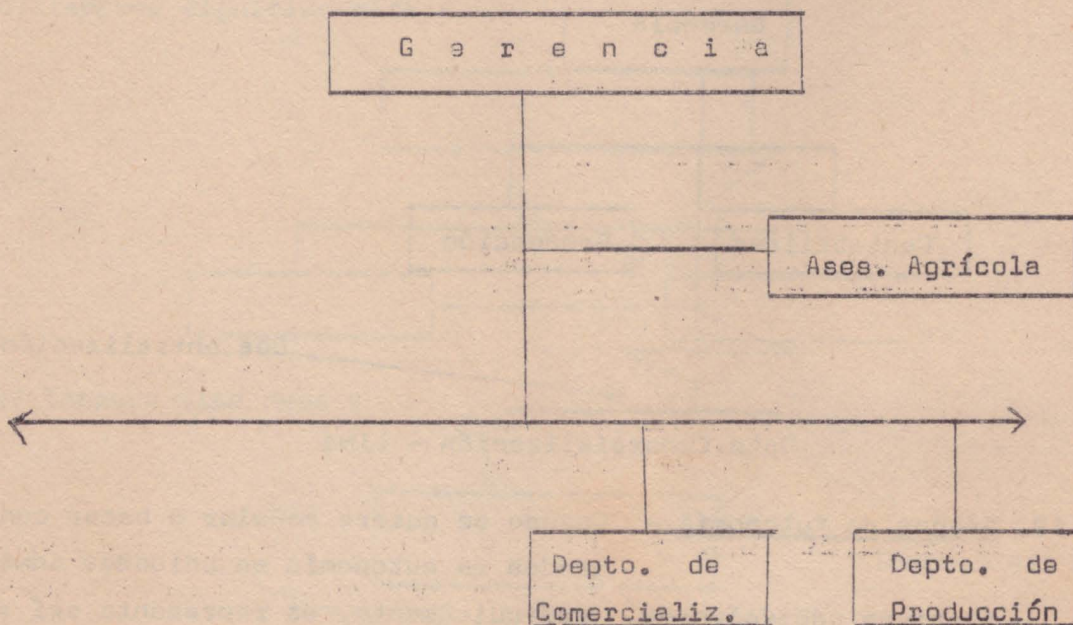
ninguna autonomía



20. Unidades Finales.- Denominase unidades finales, a aquellas cuya función, está ligada a la actividad básica o fundamental, a que se dedica la empresa; es decir que realizan o ejecutan las acciones que son la razón de ser de la institución.

Por ejemplo, una Cooperativa Agraria de Producción, se dedica principalmente a la agricultura y comercialización de la producción. En este caso, las unidades administrativas que se organizan para cumplir con este objetivo, se denominarán "Unidades Finales", también se les conoce como Unidades Técnicas. Las Unidades Finales o Técnicas, pueden ser de Alta Dirección, de Línea u Operativa, según corresponda, y en el organigrama, van colocadas al lado derecho, aún en el caso de ser asesores.

Ejemplo (para una CAP).



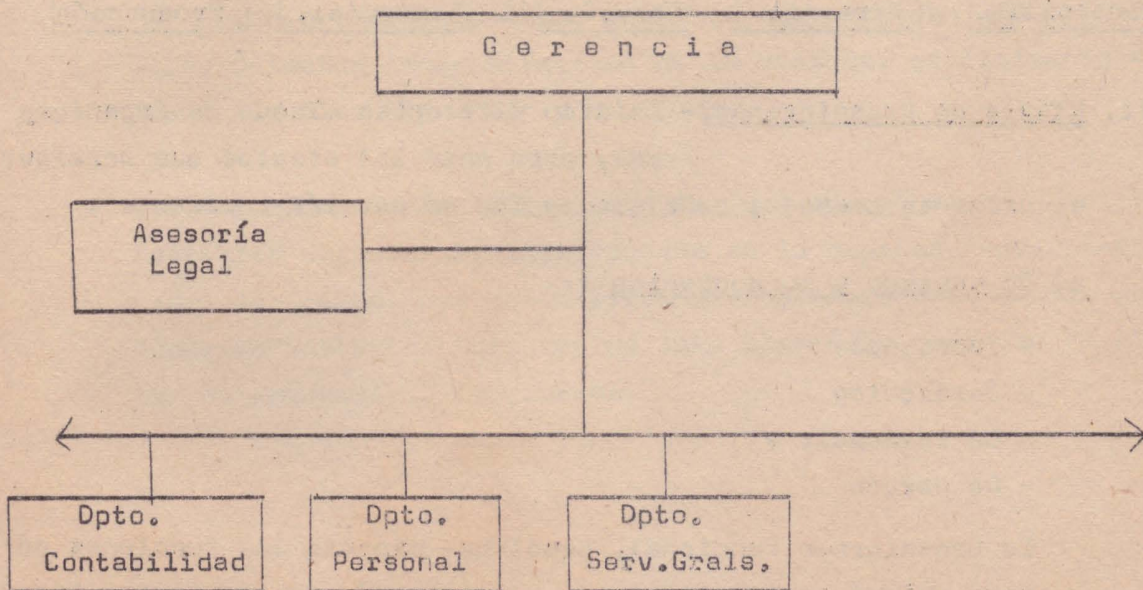


21. Unidades Generales.- Son aquellas cuya función, es de apoyo a las Unidades Finales. Es decir que su actividad confluye, en términos de ayuda o asistencia, para que las Unidades Finales puedan cumplir a cabalidad su cometido.

Generalmente estas Unidades toman la denominación de "Administrativas", y pueden ser de Alta Dirección, de Línea ó Operativas; según corresponda, y en el organigrama van colocadas al lado izquierdo de la Línea de Autoridad o de Mando Principal.

En una Cooperativa Agraria de Producción son Unidades Generales, por ejemplo : personal, contabilidad, almacenes, servicios generales, etc.; y en general todas aquellas que van a apoyar la gestión que realizan las Unidades Finales o Técnicas, tales como : producción, comercialización, mecanización, etc.; que se describen en el organigrama anterior

Se grafica así :



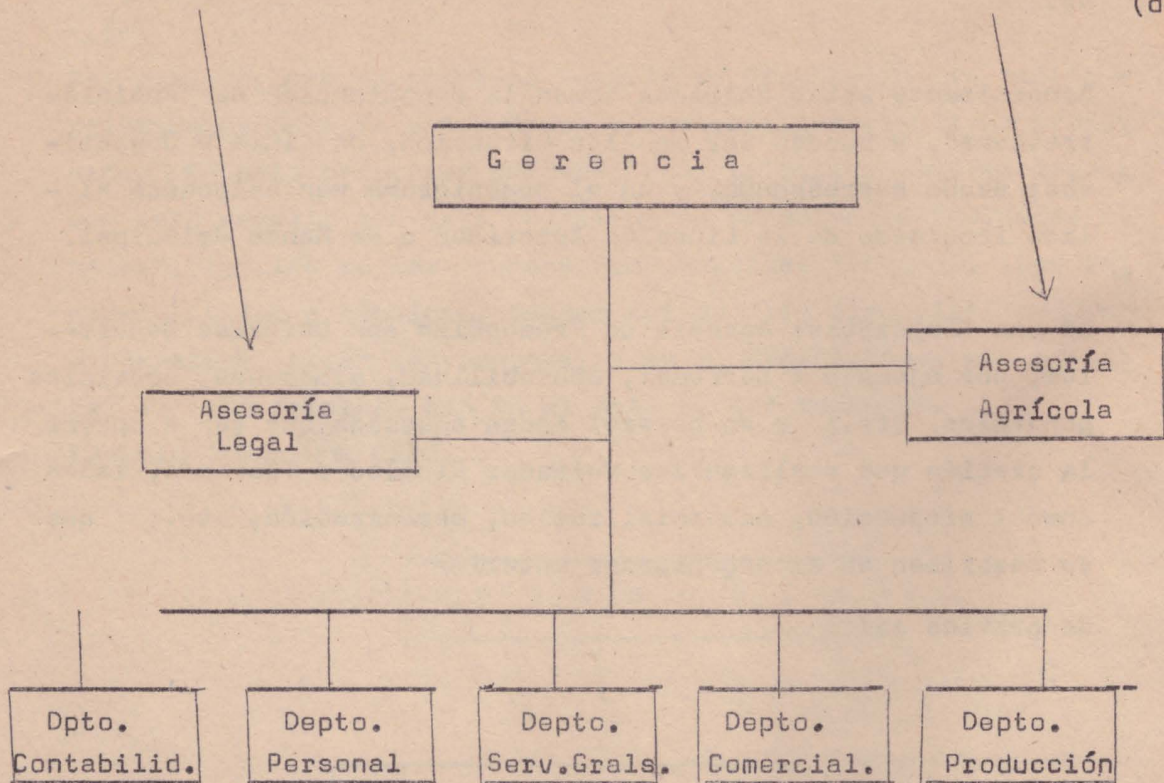


VEAMCS EN CONJUNTO :

Unidades Generales o

Administrativas (lado derecho)

Unidades Finales

o Técnicas (lado izquierdo)  
(do)

22. Clases de Organigramas, - Existen diferentes clases de Organigramas, pero para los efectos que persigue el presente trabajo, señalaremos los de uso más corriente :

a) De acuerdo a su contenido :

- Funcional
- Jerárquico
- De Personal, y
- De Cargos

Es Organigrama funcional, aquel que expresa las funciones de cada unidad administrativa ; ejemplo : Gerencia, Contabilidad



Comercialización, etc.; indicando las relaciones de coordinación existentes.

El Organigrama Jerárquico, es el que demuestra las líneas de mando, expresando los grados de autoridad, y responsabilidad referido a los cargos.

El Organigrama de Personal, es aquel que señala los nombres de los empleados, incorporados en las diferentes unidades administrativas de la empresa.

Finalmente, el Organigrama de Cargos, es aquel que señala -- los diferentes cargos incorporados a cada una de las unidades administrativas de la empresa, ejemplo : Presidente del Consejo de Administración, Presidente del Consejo de Vigilancia, Gerente, Cajero, Almacenero, Obrero, etc.

b) De acuerdo a la magnitud de Unidades Administrativas que detalla :

Pueden ser sintéticos y analíticos :

Son Organigramas Sintéticos aquellos que expresan las principales Unidades Administrativas de la empresa, generalmente -- las de la Alta Dirección y de Línea.

Los Organigramas Analíticos son los que describen en detalle todas las Unidades Administrativas de la empresa, mostrando -- todas sus relaciones jerárquicas y funcionales; es decir que describe tanto las Unidades de Alta Dirección como las de Línea de Operación ó Operativas.



RECOMENDACIONES :

1. No usar rombos, triángulos, ni figuras complicadas, úsese sólo -- rectángulos y excepcionalmente, círculos.
2. En la parte superior izquierda del Organigrama deberá figurar la leyenda de lo que se trata, es decir a qué organización pertenece y qué clase de organigrama es.
3. Los nombres de cada Unidad Administrativa deberán ser colocados dentro del respectivo rectángulo, sin embargo por razones de espacio, sino alcanzara el nombre en el rectángulo se puede colocar a manera de leyenda en un aparte del organigrama, colocando números en cada uno de los rectángulos.
4. Usar solamente tinta o lápiz negro en la estructura del Organigrama (no colores).
5. No usar líneas demasiado gruesas para graficar los rectángulos.
6. La línea de autoridad o de mando principal, deberá diferenciarse de las otras, haciéndola de mayor espesor.
7. Las unidades de igual nivel, deben tener la misma dimensión.
8. La dimensión de los rectángulos, decrecen a medida que decrecen los niveles jerárquicos.



Se terminó de imprimir el  
19 de agosto de 1974 en los  
Talleres del Centro de Es-  
tudios de Participación Po-  
pular ( S I N A M O S )  
Los Ficus 281. Sta. Beatriz  
Lima - Perú  
3era. Edición: 200 Ejemp.  
Impresión Mimeo.



CENTRO DE DOCUMENTACION  
CEDEP

N° 17 MAR. 1988

UNMSM-CEDOC



UNMSM-CEDOC