

## GUÍA DEL FACILITADOR

*"Mejorando los niveles  
de asociatividad y  
gobernanza cooperativa"*



TALLER DE FORMACIÓN DE FACILITADORES:

## ROLES Y FUNCIONES DE DIRECTIVOS DE COOPERATIVAS AGRARIAS

Publicación del proyecto “Alianza para el café sostenible y competitivo”, en el marco del Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza - SECO y facilitado por Helvetas Swiss Intercooperation - PERU. El proyecto es implementado por la Junta Nacional de Café y la Cámara Peruana del Café y Cacao

**Autor:**

Junta Nacional del Café

**Editores:**

Harry Delgado, Cooperativa Sol&Café  
Gerardo Goicochea, Cooperativa Sol&Café  
Jose Luis Eras, Cooperativa Sol&Café  
Luis Bretel Bibus, Especialista metodológico

**Coordinador General del Proyecto:**

Gerardo Medina Medina

**Administradora:**

Liz Lorena Susaya Alvarado

**Equipo Técnico:**

Lorenzo Castillo Castillo, Coordinador de Incidencia Política  
Alvaro Prada Guadalupe, Coordinador de Gobernanza Cooperativa  
Kevin Rosales, Especialista en comunicaciones

**© Junta Nacional del Café (JNC)**

Jr. Ramón Dagnino 369, Lima 42 -Perú. [www.juntadelcafe.org.pe](http://www.juntadelcafe.org.pe)  
Tomás Córdova Marchena, Presidente  
Sócrates Chambi Apaza, Vicepresidente  
Lucila Quintana Acuña, Directora  
Pedro Santos Mondragón, Director  
Raúl Yumpiri Rodríguez, Director  
Lorenzo Castillo Castillo, Gerente

**© Cámara Peruana del Café y Cacao**

Calle Alcanfores 1245, Miraflores. Lima. Perú. Teléfono (051-1) 445-7941 / 242-8989. [www.camcafeperu.com.pe](http://www.camcafeperu.com.pe)  
Luis Navarro Vascones, Presidente  
David Gonzales Cucho, Coordinador de Proyectos

**© Helvetas Swiss Intercooperation - PERU - Programa SeCompetitivo**

Av. Ricardo Palma N° 857, Miraflores- Lima 18- Perú. [www.helvetas.org/es/peru](http://www.helvetas.org/es/peru)  
Luis Rosa-Pérez Tuesta, Director Nacional  
Iván Mifflin Bresciani, Coordinador Nacional de Cadenas de Valor  
Fabiola Panduro Barreto, Asesora de Seguimiento, Monitoreo y Gestión del Conocimiento  
José Enrique Delgado Mesía, Coordinador Regional de San Martín

**© Cooperación Suiza - SECO**

Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima 27. Lima 27, Perú. [www.cooperacionsuiza.pe/seco](http://www.cooperacionsuiza.pe/seco)  
Alain Bühlmann, Director de la Cooperación Suiza-SECO  
Mauricio Chiaravalli Vegas, Director Adjunto de la Cooperación Suiza-SECO  
Romina Cruz Valencia, Especialista en Comunicaciones.

**Diseño y Diagramación:** Percy López

**Archivo fotográfico:** Junta Nacional del Café

San Martín, agosto de 2022

# Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | 4  |
| <b>PLAN DE FORMACIÓN</b>   | 5  |
| <b>SESIÓN 01: RECOJO DE EXPERIENCIAS A PARTIR DE ESTUDIO DE CASOS</b>            | 5  |
| <b>PLAN DE SESIÓN: ESTUDIO DE CASOS</b>  | 5  |
| Objetivos  | 5  |
| Contenidos   | 5  |
| Mensajes fundamentales   | 6  |
| <b>DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN</b>  | 6  |
| Bienvenida   | 6  |
| Presentación de participantes  | 6  |
| Presentación de objetivos  | 6  |
| Presentación de material didáctico   | 7  |
| Exposición de casos  | 7  |
| Análisis de Casos  | 7  |
| Presentación de resultados de análisis de Casos                                  | 7  |
| Riesgo de no tener una adecuada gobernabilidad                                   | 8  |
| Principales actividades  | 8  |
| <b>RECURSOS PARA LA SESIÓN</b>   | 9  |
| <br>   |    |
| <b>SESIÓN 02:</b>  | 10 |
| <b>PLAN DE SESIÓN: RESPONSABILIDADES Y ROLES DE LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS</b> | 10 |
| Objetivos  | 10 |
| Contenidos   | 10 |
| <b>DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN</b>  | 11 |
| Introducción a las responsabilidades   | 11 |
| Responsabilidades de los directivos  | 11 |
| Obligaciones legales   | 11 |
| Dirección estratégica  | 11 |
| Protección de patrimonio   | 12 |
| Supervisión  | 13 |
| Autoevaluación y renovación  | 15 |
| Chequeo estatutario - Análisis de estatutos                                      | 15 |
| Análisis de organigrama  | 16 |
| <b>MENSAJES FUNDAMENTALES</b>  | 18 |
| <b>RECURSOS PARA LA SESIÓN</b>   | 18 |
| <br>   |    |
| <b>SESIÓN 03: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MI ORGANIZACIÓN</b>                   | 19 |
| <b>PLAN DE SESIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>                                 | 19 |
| Objetivos  | 19 |
| Contenidos   | 19 |
| <b>DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN</b>  | 19 |
| Pirámide de la planificación   | 19 |
| Objetivos Estratégicos   | 20 |
| Estrategias  | 20 |
| Planificando mis acciones del año  | 21 |
| <b>MENSAJES FUNDAMENTALES</b>  | 22 |
| <b>RECURSOS PARA LA SESIÓN</b>   | 22 |

# Introducción

En la apuesta de contribuir a mejorar la gobernanza de las cooperativas agrarias, se ha formulado **“LA GUÍA DEL FACILITADOR”**, como una herramienta metodológica que facilite la tarea de los formadores para la trasmisión de conocimientos, mediante ejercicios de gestión, a los directivos y técnicos de las cooperativas agrarias, en especial las organizaciones cafetaleras.

La guía se ha construido en el marco del proyecto: **“Alianza para el Café Sostenible y Competitivo”**, financiado por el Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza SECO, implementado por Helvetas Perú y ejecutado por la Junta Nacional del Café, con la colaboración de la experiencia de la Cooperativa Sol&Café.

El facilitador cumple un rol decisivo en la formación de dirigentes, para lo cual requiere no solo formación teórica, sino, sobre todo, experiencias ganadas en el trabajo práctico de la gestión cooperativa. En base a estos conocimientos fundamentales, aborda el entrenamiento sobre “Roles y Funciones de directivos de Cooperativas Agrarias”.

Los roles y funciones de un directivo de una Cooperativa Agraria, deben estar enmarcadas en la Ley de Cooperativas, en el estatuto y en los reglamentos de los consejos y comités, y, por cierto, articulados a los principios del cooperativismo.

Este documento se enmarca en tres sesiones: 1. Estudio de casos existentes en una organización de productores, a los cuales los directivos tienen que plantear soluciones y procedimientos de manera conjunta. 2. Definición y conocimiento de responsabilidades, roles, organigrama y estatutos, que toca abordar en la organización 3. Planificación estratégica de una organización, donde se desarrolla conceptos básicos, procedimientos de planificación y mecanismos de evaluación de los planes de una organización de productores.

El manejo de estos 3 procesos internos permitirá a los dirigentes evaluar resultados anuales de gestión, desempeño del gerente y equipo técnico, como también de los mismos dirigentes, sobre la base de planes y metas de la organización, y relacionadas con la eficiencia y transparencia en el seno y entornos de la cooperativa.

Los facilitadores que tomen en cuenta esta guía, pueden tomar otras experiencias de formación, de acuerdo a la zona donde se ubican, con otros ejemplos prácticos, pero, siempre en el marco del orden planteado, ya que se busca que los participantes reflexionen al inicio sobre experiencias o problemas concretos, conozcan las normativas cooperativas, y finalmente entrenarse en evaluar y analizar su desempeño como directivos.

Esta herramienta de formación dirigencial es una contribución práctica, a ser mejorada en el devenir del trabajo cotidiano, en el seno de las organizaciones cooperativas comprometidas en la sostenibilidad social y empresarial.

Junta Nacional del Café



# PLAN DE FORMACIÓN



## Sesión 1:

### Recojo de Experiencias a partir de Estudio de Casos

| PLAN DE SESIÓN   | ESTUDIO DE CASOS   |
|--|--|
|  <p><b>OBJETIVOS</b></p>  | <p>Al final de la sesión los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Entenderán el motivo por el cual han sido invitados.</li><li>✓ Se sentirán cómodos con la propuesta educativa.</li><li>✓ Entenderán que es un espacio para compartir experiencias.</li><li>✓ Realizarán un análisis de cinco casos diferentes que podrían enfrentar como directivos de una organización de productores.</li><li>✓ Aportarán con ideas a la solución de potenciales problemas que podrían presentarse en su organización.</li><li>✓ Se realizarán muchas preguntas de cuáles son sus roles y funciones y los procedimientos de cómo realizarlos en su organización.</li></ul> |
|  <p><b>CONTENIDOS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Análisis de casos de situaciones que se pueden presentar en los procesos de gestión de una Cooperativa de productores.</li><li>✓ Discusión en plenaria de cómo solucionar situaciones complejas en una cooperativa de productores.</li><li>✓ Roles y responsabilidades de los integrantes del Consejo de Administración y consejo de vigilancia de acuerdo a las experiencias de los participantes.</li><li>✓ Roles y responsabilidades de los integrantes del comité de educación de acuerdo a las experiencias de los participantes.</li></ul>   |



### MENSAJES FUNDAMENTALES

- ✓ Los roles y funciones de un directivo no son los mismos a la del Gerente General.
- ✓ Los procedimientos de evaluación de la gestión del Gerente General deben ser conocidos por cada directivo y establecidos por la organización con el objeto de poder solucionar las situaciones adversas de la mejor manera.
- ✓ Las organizaciones cuentan con planes y metas establecidas ¿Cuál es nuestro rol en dichos planes y metas?
- ✓ La gestión del recurso humano como una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de una organización.
- ✓ La Institucionalidad dentro de mi organización, que ayude con la gobernanza cooperativa.
- ✓ Los roles y funciones del Gerente General.

## DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN

08:00 a 08:20



### Bienvenida

El responsable del curso, el programa que financia, o los responsables del proyecto presentan en qué contexto y marco se está desarrollando el presente taller, cuales son los objetivos.

El facilitador del curso les da la bienvenida a todos los participantes, les agradece por participar en su curso y les explica que el taller es un espacio muy dinámico y participativo; para compartir experiencias, y que la van a pasar bien.

Después de ello, explica de manera resumida en qué consta el curso y con la ayuda de la Diapositiva (redactado en un papelote), explica el programa del curso durante los dos días de trabajo.



### PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES (10 min aprox.)

Explica que el mecanismo de presentación de los participantes será entre ellos mismos (de forma cambiada), por lo que cada participante pedirá los datos a su compañero que se encuentra a lado.

- ✓ Nombre y apellidos
- ✓ Organización
- ✓ Cargo o actividad que realiza en la organización
- ✓ Edad

- ✓ Algo muy interesante o importante para el que haya tenido en los últimos días, semanas, meses o año
- ✓ ¿Cuál es su objetivo de haber venido al curso?

Después de ello, cada uno saldrá al frente a presentar a su compañero.

El facilitador, mientras se van presentando, va apuntando en un papelote en blanco los objetivos que esperan del curso cada uno de los participantes.



### PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS (5 min aprox.):

El facilitador, después que se presentan todos los participantes, lee los objetivos que tienen ellos, para luego mostrar el papelote donde se muestran los objetivos del curso.

- ✓ Perder el miedo a los procedimientos de como desempeñar sus roles y funciones como directivos.
- ✓ Compartir experiencias y conocimientos de como ejecutan sus roles y funciones.
- ✓ Entender conceptos básicos sobre la gestión directiva de una cooperativa de productores.
- ✓ Entender los procedimientos y la institucionalidad para cumplir sus roles y funciones como directivos.

Después de ello, explica las reglas del curso con la ayuda de la Diapositiva, y muestra dónde se encuentran ubicados los servicios higiénicos.



### PRESENTACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO (2 min aprox.)

- ✓ El facilitador explica los materiales didácticos que se les ha facilitado, la guía del participante, donde están los conceptos que se desarrollarán en todo el curso.
- ✓ Presenta los materiales, que le facilitarán escribir todo lo que desee, para llevar sus apuntes.
- ✓ Explica la razón de los taburetes para pegar los papelotes y explicar sus trabajos grupales.



### EXPOSICIÓN DE CASOS (10 min aprox.)

El facilitador cuenta con cinco casos que podrían existir en una organización, en la cual existen preguntas que deben resolver de manera grupal.

Para el desarrollo de estos casos se agruparán por integrantes de cada consejo o comité, de diferentes organizaciones. Y resuelvan de manera conjunta.

Cada caso está de acuerdo a los roles de los consejos y comités y la idea de esto es también que se pregunten como podemos ayudar a mejorar en nuestra organización cuando se presentan estos casos.

Que se pregunten cuál es su rol y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantea la organización.

Después de ello pregunta a los participantes si existe alguna pregunta. Y si todo está claro, los agrupa y deben contestar las preguntas que se plantea en cada caso que se encuentra en su guía de los participantes.

*(Los casos estarán en la guía del participante, como anexos)*



### ANÁLISIS DE CASOS (40 min aprox.)

- ✓ En cada grupo deben nombrar un secretario el cual anotará las respuestas en el papelote; de acuerdo al orden de las preguntas.
- ✓ Los facilitadores deben ir explicando en cada grupo que el trabajo de los Consejos, comités y Gerencia debe ser visto como un solo equipo y que las reuniones que tengan, son espacios para evaluar, solucionar y tomar acuerdos que luego serán implementados por la parte operativa de la Cooperativa.
- ✓ Los participantes deben poner por escrito todas sus conclusiones en un papelote, para luego explicar a la plenaria, de acuerdo al orden de preguntas.

#### NOTAS PARA EL FACILITADOR

*Los participantes, al inicio posiblemente sientan un poco de temor de opinar, el facilitador debe asegurarse primero que inicie la comunicación, y que inicien a trabajar, para ello se va acercando a cada grupo de trabajo y les explica sus casos.*



### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS DE CASOS (40 min aprox.)

- ✓ Los participantes en un papelote presentarán la respuesta a las preguntas que les han planteado.

Ejemplos de posibles respuestas.

#### NOTAS PARA EL FACILITADOR

*Los participantes, pueden ser que tengan muchas experiencias, entonces realizarán opiniones que los casos son muy extremos y que los roles son de comunicar, se deben preparar, trabajar de manera conjunta con los directivos, los mecanismos comerciales es más responsabilidad del Gerente y su equipo, lo cual eso es bueno, esto le permite al facilitador tener una idea de que esta con un equipo muy preparado.*

**NOTAS PARA EL FACILITADOR**

*El facilitador recalca con un plumón rojo, lo escrito por los participantes, con ello muestra a los participantes que sus aportes han sido muy buenos, además lanza como preguntas que los directivos también tienen roles sobre lo que hemos puesto, y que en el transcurso del taller, explicaremos los mecanismos de como apoyar con esas actividades.*

## Ejemplo de presentación de resultados

### ¿QUIÉN GERENCIA?

1. No es rol de consejo, contratar personal y ver temas de sueldos y contrataciones.
  2. La imposición de precios no es una función del consejo, depende de otros criterios: mercado, precios, volúmenes, etc.
  3. Trabajar los contratos para que no tengamos precios promedios fijos de ventas.
  4. Estudio de la situación de producción, costos, mercado, etc. De parte directiva. Comunicar a la gerencia que se tienen que manejar el tema empresarial de manera profesional.
  5. Consejo debe ayudar a comunicar a los socios la situación comercial y ayudar a incentivar la fidelización de los mismos.
  6. Los directivos no pueden armar equipos de profesionales para empleados, dado que es una función de la gerencia, el cual debe rodearse de empleados conforme a lo que necesita la cooperativa.
  7. Tener claro la calidad, productividad y los directivos deben incentivar a los socios sobre estos temas. Aseguramos las relaciones a largo plazo en el mercado, asegurar relaciones largas, con estabilidad externa, mejoras, procesos, etc.
  8. Se debe buscar prepararse y capacitarse de manera permanente, y es una variable que es de mucha utilidad.
  9. Gerencia y los directivos del consejo, deben trabajar en equipo en la promoción de incentivos a socios, ver los cuadros profesionales y ser muy comunicativos. Gerente, debe estar involucrado en la gestión del consejo.
- ✓ El responsable del grupo expondrá los trabajos grupales, leyendo los apuntes.
  - ✓ El facilitador escuchará muy atento a las

respuestas, después de la exposición, preguntará a los integrantes del grupo si tienen algo que agregar, en el caso de existir, lo escribe en un papelote aparte.

- ✓ Pregunta a la plenaria si tiene algún aporte para el caso, y si no existe, él realiza los aportes de acuerdo al caso, el cual se detallará en el libro del participante.
- ✓ Este proceso se repite con cada caso que se les ha presentado.

**NOTAS PARA EL FACILITADOR**

### **Riesgos de no tener una adecuada gobernabilidad**

- ✓ *Dificultades en sus procesos de decisión estratégica que pueden limitar y perjudicar el desempeño global de la empresa.*
- ✓ *Conflictos de orden disfuncional entre los diferentes órganos de gobierno que afecten la actividad de la organización y la calidad de sus servicios.*
- ✓ *Informalidad y desorden organizativo.*
- ✓ *Disolución de la empresa, en casos extremos.*

*Después de analizar los casos el facilitador, tiene que identificar los principales mecanismos de cómo reducir los riesgos para que mi organización sea sostenible.*

### **Principales actividades:**

- ✓ *Establecer políticas y reglamentos de trabajo: Cumplirlos y evaluarlos.*
- ✓ *Gestión del recurso humano: Socios y colaboradores (mecanismos de motivación a la mejora continua.*
- ✓ *Mecanismos de control: socializados y prácticos.*
- ✓ *Recojo y análisis de información: información de los socios, para una buena planificación.*
- ✓ *Evaluación Periódica de los recursos económicos y financieros.*
- ✓ *Preparación continua de socios y colaboradores.*



## RECURSOS PARA LA SESIÓN



### DIAPPOSITIVAS

D1\_D1: Bienvenida  
 D1\_D2: Programa del día  
 D1\_D3: Presentación de participantes  
 D1\_D4: Objetivos del curso  
 D1\_D5: Reglas del taller  
 D1\_D6: Cabos sueltos  
 D1\_D7: Presentación de casos.  
 Caso 01: ¿Quién Gerencia?  
 Caso 02: Cumplimiento de funciones, planes y metas  
 Caso 03: Gestión de los recursos humanos  
 Caso 04: Funciones, planes y metas del Consejo de Vigilancia.  
 Caso 05: Cumplimiento de metas de la Cooperativa.



### OTRO MATERIAL DE APOYO

- ✓ 6 soportes para papelografo. Uno en el centro de la sala y 5 detrás de cada mesa de trabajo.
- ✓ Rotuladores en cada mesa.
- ✓ Masilla para pegar las láminas (Blue-Tack).
- ✓ Agua.

# Sesión 2:

## Conceptos de Responsabilidades, Roles, Chequeo Estatutario, Chequeo de Organigrama y Propuesta de Mejoras

| PLAN DE SESIÓN   | RESPONSABILIDADES Y ROLES DE LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS  |
|--|--|
|  <p><b>OBJETIVOS</b></p>    | <p>Al final de la sesión los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocerán sus roles, responsabilidades y papeles como miembros de los consejos de administración, consejo de vigilancia y comité de educación en el marco de los objetivos sociales, obligaciones legales, protección al patrimonio, dirección estratégica, mecanismos de supervisión y autoevaluación</li> <li>✓ Evaluar y analizar los estatutos, organigramas y mecanismos de realización de sus actividades como directivos en sus organizaciones.</li> </ul>   |
|  <p><b>CONTENIDOS</b></p> | <p>Las principales responsabilidades y su institucionalidad respaldado en sus estatutos, reglamentos y políticas de la Cooperativa.</p> <p>Obligaciones legales de los directivos en la Cooperativa.</p> <p>La dirección estratégica, establecimiento y cumplimiento de objetivos y actividades estratégicas.</p> <p>Como proteger el patrimonio en mi organización.</p> <p>Las actividades y mecanismos de supervisión y control.</p> <p>La autoevaluación de los consejos.</p> <p>Los papeles de los miembros: Conocer la Cooperativa, destinar tiempo para este trabajo, participación activa y hacer honor al cargo.</p> <p>Los roles y responsabilidades de los directivos deben estar en el estatuto, lo cual es lo ideal y gradualmente se debe ir implementando todas lo establecido.</p> <p>Existe dos niveles en el organigrama, organigrama de gestión y organigrama de operatividad de la organización.</p> <p>Los directivos deben tener la capacidad de realizar propuestas de mejora a los mecanismos de cómo implementar las funciones, directivas y políticas, para que los siguientes directivos, puedan solucionar problemas en caso de presentarse u ordenar sus acciones.</p> |

## DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN

08:00 a 08:20



### INTRODUCCIÓN A LAS RESPONSABILIDADES (10 MIN APROX)

El facilitador invita a todos que tomen sus lugares después de tomar su break y puede bromear sobre si les gusto el break, y si no les alcanzo les dice que tienen que aguantar hasta el almuerzo.

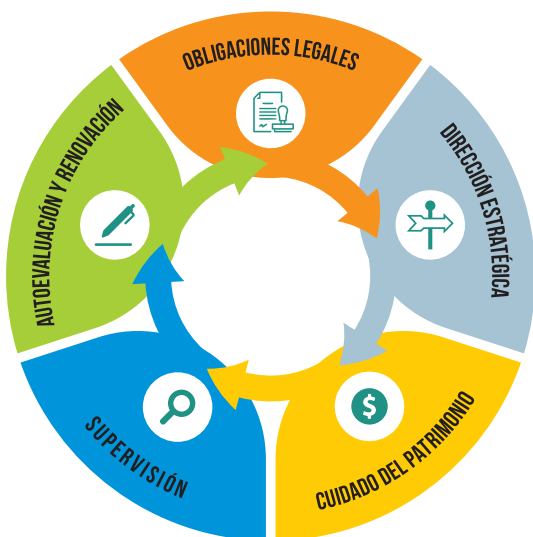
Recuerda que han visto mucho que se puede hacer en las organizaciones y algunos han compartido que muchas acciones no son funciones de los directivos, sino son funciones de los Gerentes o de la parte operacional.

Luego explica cómo sería más fácil el trabajo de un carpintero, un mecánico, si tiene que desarmar y armar un motor o construir un armario, todos van a decir son herramientas, con materiales, pero, el facilitador todo eso ya lo tiene en su taller, en caso de que no den con la respuesta facípulea, planteando la pregunta ¿Cómo sería más efectivo el mecánico?, la idea es que salga la respuesta más ordenado.



### RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS:

El facilitador con la ayuda de los siguientes gráficos, explica como las actividades que realizamos se organiza en las siguientes responsabilidades.



### OBLIGACIONES LEGALES



El facilitador explica que los directivos se aseguran que la Cooperativa cumpla con las responsabilidades legales del país, revisar los pagos tributarios, pagos de los colaboradores, manejo de registros contables en el marco de la normativa del país, cumplimiento de las normas de producción orgánica, comercio justo o los sellos con los que cuenta, y todas las normas contenidas en los estatutos.



### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El facilitador explica que las responsabilidades de la dirección estratégica, se enfoca en tres actividades principales que son las siguientes:

#### 1. Asegurar el cumplimiento de la misión

“Una responsabilidad crucial de la Junta/Consejo de Administración es asegurar que la Cooperativa tenga una declaración formal de su misión que especifique claramente el propósito de la misma. Lleva la misión hacia adelante, para asegurarse que está comprendida y provee a la gerencia con dirección que conduzca hacia el cumplimiento de sus objetivos”.



#### 2. Fija las estrategias

Los directivos con la ayuda de un consultor, Gerentes o responsables de la Organización definen la estrategia de la Cooperativa, que se expresa en un plan estratégico, el cual se pone en conocimiento de la Asamblea de Socios, Gerente y colaboradores, el mismo que servirá para organizar los Planes Operativos Anuales de la Organización.



### 3. Toma de decisiones

La Junta/Consejo de Administración, como último responsable de los resultados de la Cooperativa, es también el principal decisor sobre asuntos estratégicos que no hayan sido delegados en la Administración (gerencia). Las decisiones más importantes son la establecer normas y reglamentos, delegar responsabilidades, establecer comités de apoyo.



### 2. En forma individual y colectiva ejercen sus funciones

Siempre en el mejor interés de la Cooperativa y de sus socios: son muy analíticos al momento de implementar estrategias, y son muy profesionales en la implementación de medidas de mejoras.



### 3. Actúan con diligencia y profesionalidad

Para asegurar la viabilidad de largo plazo de la Cooperativa: respetan mucho las propuestas del Gerente, con un análisis económico muy profesional y viable, si bien existen intereses de los socios, pero, se trabaja para cuidar sus inversiones conjuntas, pensando en el largo plazo.



## PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO

El facilitador explica lo que significa que reciben la confianza y poderes de los socios de la Cooperativa para administrar la misma, bajo el supuesto que se actuará de buena fe y en favor de los mejores intereses de la organización, dejando de lado los intereses individuales de personas o grupos de personas y los propios de carácter personal y privilegiando el interés de la Cooperativa en su conjunto.

El facilitador recuerda que el cuidado del patrimonio también es responsabilidad de los socios a través de: aportaciones oportunas, acopio de productos, participación en reuniones técnicas o de información, cancelando los servicios financieros si existieran, y la implementación de servicios a la medida de la capacidad y necesidad de la organización.

El facilitador con ayuda de tarjetas esclarece como los directivos cuidan el patrimonio y puede nombrar algunos ejemplos:

### 1. Cuidar y proteger la propiedad e intereses de la Cooperativa:

El buen uso de los recursos, análisis de las propuestas de inversión, propuestas de parte de la Gerencia y acorde a los objetivos de la organización, implementación de servicios que ayuden a superar deficiencias en la gran mayoría de los socios.



### 4. Deben actuar con lealtad, subordinando sus intereses particulares a los de la Cooperativa:

No se aprovechan del cargo, los directivos son los primeros en cumplir las normas de autocontrol que nos hemos puesto.



## GUÍA PARA EL FACILITADOR

### (Ejemplos):

**Cuidar y proteger la propiedad e intereses de la Cooperativa:** Los directivos deben evaluar que las inversiones vayan acorde a la misión, visión y objetivos, la inversión en infraestructura va acorde al crecimiento de la organización, invertir en los servicios para las actividades como secado, abonos, servicios financieros, que contribuyan al desarrollo económico de los socios, evitar inversiones que no estén acorde a los objetivos.

**En forma individual y colectiva ejercen sus funciones:** Los directivos pueden emitir opiniones individuales sobre una estrategia y tomar acuerdos, para luego comunicar como organización, y ellos también someterse a los acuerdos, dejando de lado los intereses personales. La implementación de reglamento de Membresía, reglamentos de acopio o de otros servicios.

**Actúan con diligencia y profesionalidad:**

Los directivos, tienen que participar e incluir las necesidades comunes de los socios, cuando diseñan el Plan Estratégico de la organización, cuando comunican las políticas y mecanismos de trabajo de la Cooperativa.

**Deben actuar con lealtad, subordinando sus intereses particulares a los de la Cooperativa:**

Los directivos deben someterse a las normas y aplicar a las políticas, tan igual que los socios y no favorecerse por el cargo que tienen.

**Historias que el facilitador puede utilizar como referencias sobre experiencias que no contribuyen a cuidar el patrimonio:**

Existía una organización de productores con 150 socios, que construyó un edificio de tres pisos, con el objetivo de alquilar para eventos, lo cual puede ser un negocio muy rentable, pero, no contribuye a que los socios mejoren sus condiciones como socios.

Existió otra organización que vio que los negocios de compra de terrenos en zonas urbanas para la lotización y venta de solares, era una buena oportunidad y que podrían ofrecer solares o terrenos a los socios, sin embargo, lo que pone en riesgo la disponibilidad de efectivo y además promueve que los socios dejen de vivir en sus zonas de producción y migren a las ciudades, esto también no contribuye a mejorar la eficiencia de los socios en sus unidades productivas.

Otra de las experiencias muy conocidas es que los socios cuando existen resultados positivos del negocio conjunto de venta de productos, los directivos no capitalizan para poder continuar o mejorar la implementación de los servicios hacia los socios, muy por el contrario, consideran que se debe repartir a los socios como remanentes, dejando sin capital de trabajo a la gestión y tiene que concurrir al financiamiento.

**SUPERVISIÓN**

El facilitador explica que una principal responsabilidad de la Junta/Consejo de Administración es supervisar y controlar el funcionamiento global de la Cooperativa y la marcha de la acción operacional y financiera de la misma. Para ello debe:

**1. Vigilar el cumplimiento del objeto social** de la Cooperativa, para evitar una desviación de los propósitos centrales de la misma: Evaluar si los planes que se implementan están coordinados con los objetivos, misión y visión.



**2. Deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad**

en toda la organización, lo que significa establecer sus propias responsabilidades y las de la alta gerencia, por lo que se hace responsable de vigilar el trabajo de la misma.



**3. Deberá asegurar que la alta gerencia** realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste, conocer el organigrama, procesos y mecanismos de control y seguimiento a las actividades operativas.



**4. La alta gerencia** deberá hacer uso del trabajo realizado por las funciones de **Auditoría Interna y Externa** y de control interno. En este ámbito también juega un papel de relevancia el trabajo de la Junta/Consejo de Vigilancia.



5. La Junta/Consejo de Administración evalúa el **desempeño de la Cooperativa en relación a otras organizaciones similares**:

Siempre es bueno ver a las organizaciones vecinas y aprender de ellas, así mismo adoptar y adaptar las mejores experiencias.

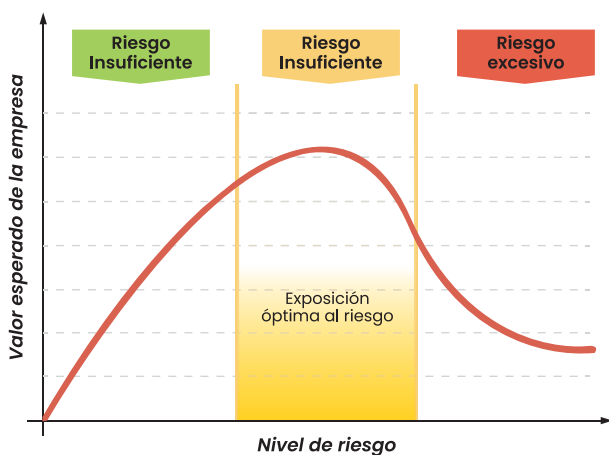


2. Vigilar a través de reuniones programadas, verificar el cumplimiento de los reglamentos, políticas, directivas de igual para todos los socios.

3. Lo más recomendable es tener un programa de reuniones para escuchar los avances del Gerente y así mismo, recomendar.

6. **Evalúa y responde a riesgos externos e internos**:

La evaluación de actividades más importantes debe ser constante, como el acopio de productos, cumplimiento con clientes, precios del mercado, certificaciones, disponibilidad de insumos y servicios.



4. El Consejo de vigilancia es el órgano de control interno y esta para vigilar las funciones, esperar los reportes de los consejos, comités y gerencia general, la auditoria externa nos sirve para la gestión de financiamiento, que solicitan las financieras, verificar para los estados financieros, para evaluar los sistemas de operación o de un proyecto que se esté ejecutando.

5. Las organizaciones estamos unidas a través de la Junta Nacional del Café, que nos permite intercambiar experiencias, como el evento, y este proceso de cooperativismo es de continuo aprendizaje, muchas veces no hay nada que inventar solo mirar que está haciendo nuestra organización vecina.

6. Los riesgos siempre existen, sobre todo cuando los precios de los productos que comercializamos son muy fluctuantes y se tiene que reaccionar rápido con las estrategias, acopio, ventas, comunicación con los socios, cambios en las políticas de acopio en el camino.

7. **Adopta e implementa medidas correctivas**:

Toma decisiones con la mayor información posible para implementar medidas de mejora.

## MEDIDAS CORRECTIVAS



7. Las medidas correctivas se implementan conforme va creciendo la organización, los documentos de gestión deben ser revisados y actualizados, pero, con la mayor información posible, esa información puede venir de las inspecciones internas de conversación con los socios, o lo que paso en la pandemia.

El facilitador a medida que vaya pegando las figuras puede ir contando historias o casos prácticos de cómo estas responsabilidades se presentan en la práctica de cumplimiento de roles.

1. Las inversiones en programas de abonos, soportes financieros, ampliación y mejores servicios en el acopio, servicios sociales y de formación.





## AUTOEVALUACIÓN Y RENOVACIÓN

El facilitador explica que para poder cumplir con esta responsabilidad se realiza tres acciones:

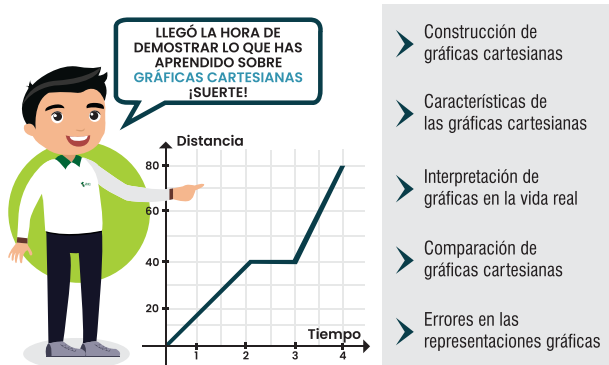
1. Evaluar regularmente su propio desempeño: Se evalúa en función a un plan de trabajo.



2. Debe someter a consideración de la Asamblea los resultados de su autoevaluación y los planes de ajustes.



3. Debe tomar medidas de ajustes cuando corresponda, desarrollando su capacidad para prevenir y superar crisis.



## CHEQUEO ESTATUTARIO ANÁLISIS DE ESTATUTOS:

El facilitador después de haber explicado las responsabilidades que tienen los directivos, informa que se analizará, cómo todo esto, está establecido de manera legal y formal en su estatuto.

### Presenta la lámina de chequeo estatutario y explica:

Los participantes tienen que identificar los incisos en su estatuto y en qué responsabilidad se enmarca, de esa manera identificar que incisos son más importantes y como las funciones establecidas en el mismo, les ayuden a cumplir sus principales responsabilidades.

El facilitador le da un tiempo establecido de 20 minutos o más si es necesario para que los participantes trabajen, los cuales serán analizados por cada los integrantes en su misma organización.

### NOTA PARA EL FACILITADOR

*La idea es que en la lámina de chequeo estatutario, coloquen el número o letra de los incisos relacionados a sus principales responsabilidades y realicen un análisis si esto les ayuda a cumplir todas sus responsabilidades.*

El facilitador después llama a los grupos de manera ordenada y de manera aleatoria solicita que un participante lea y explique al menos 07 incisos para ver si eso contribuye a cumplir sus responsabilidades de acuerdo a lo que han marcado.

### ESTE ANÁLISIS SE HACE CON CADA GRUPO

Finalmente, después que se analiza todos los estatutos el facilitador explica que las responsabilidades que se cumplen deben priorizarse desde la legalidad establecida en su estatuto.

En el caso de que uno de los participantes, opine sobre la realización de una actividad y es común en su organización, se analiza y se determina si es de los directivos, es del Gerente, en caso de ser de los directivos y no está establecida en su estatuto, esta debe ser incorporado en el estatuto.

### EJEMPLO POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL ANÁLISIS DE ESTATUTOS:

Una de las actividades que deben realizar los directivos es comunicar a los socios sobre los avances de la gestión financiera de la Cooperativa y esto algunas veces no se encuentra en el estatuto.

El facilitador puede contar como una historia que muchos directivos, afirman que no les han enseñado a ser directivos, pero, a leer sus estatutos está claramente sus funciones.

Muchas veces los directivos del consejo de vigilancia opinan sobre los acuerdos que deben tomar los consejos o comités, está bien como aportes, pero, es trabajo del consejo de vigilancia esperar los informes respectivos o acuerdos, antes de emitir una opinión, si no se encuentra en una situación de conflictos de intereses.

Los directivos muchas de las veces confunden sus funciones más operativas, cuando una organización es pequeña está bien, que tomen estos roles, pero conforme va creciendo lo mejor es que se dediquen de acuerdo a los estatutos, porque sacamos a los directivos de su unidad productiva y descuida sus labores de campo.

Además, informa que en un ejercicio más adelante se trabajará cómo implementar mejoras para realizar mejor nuestras responsabilidades.

El facilitador termina este tema explicando que los estatutos de las organizaciones, tienen que tener las 04 siguientes características de acuerdo a su realidad.

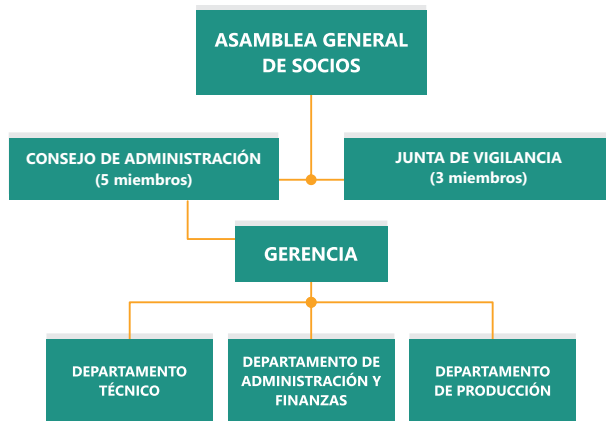


### ANÁLISIS DE ORGANIGRAMA:

El facilitador resume que después de analizar los estatutos lo cual es el instrumento legal que enfoca nuestro rol como directivos, otro de los instrumentos es el organigrama, el cual se va construyendo conforme va creciendo la organización y existe la necesidad de actualizarlo.

El facilitador explica que existe dos niveles en el organigrama, el primero es de gestión o dirección en donde están los directivos y el segundo nivel es el operacional, donde el Gerente General es el responsable directo.

### EJEMPLO CLÁSICO DE ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA:



El facilitador solicita a los participantes dibujar el organigrama de gestión o dirección de su Cooperativa, en un papelote.

El facilitador da seguimiento a cada grupo de trabajo, que todos participen y analicen donde se encuentran ellos como directivos, así mismo, que vean como los diferentes comités que han creado contribuyen con la Gobernanza Cooperativa, si cuentan con un Plan de actividades y responsabilidades específicas que ayudan con el desarrollo integral de sus socios.

### IMPORTANCIA DE CONOCER EL ORGANIGRAMA:

El facilitador explica que los directivos deben tener en claro el organigrama, así saben con quién deben



coordinar sobre algún servicio, además con quien debe coordinar el Gerente General para implementar actividades.

El facilitador después de que todos los grupos han concluido invita a que deleguen a uno o dos responsables a explicar su organigrama y de manera muy general el funcionamiento y operatividad del mismo.

Los participantes deberán explicar que roles están asumiendo los diferentes directivos en los Consejos y comités.

Después que todos los grupos exponen el facilitador realiza un resumen de cada organización resaltando lo más importante de cada una de ellas, luego explica que algunas de ellas tienen más comités, u actividades en función a su tamaño, contexto, cultura de los socios, cadena de cultivo que desarrollan.

### NOTA PARA EL FACILITADOR

*Los grupos pueden ser muy parecidos, pero lo importante de esta dinámica es entender como nuestras responsabilidades como directivos tienen un proceso, conocer a quien pedirle cuentas, con quiénes coordinar ciertas actividades, entender tres cosas: Tenemos un equipo humano, creamos e implementamos nuestras propias normas para cuidar nuestro patrimonio y practicamos la democracia.*

### EJEMPLOS PARA EL FACILITADOR:

El equipo humano son los socios, delegados, directivos y colaboradores que deben estar comprometidos con sus responsabilidades, ya que cada uno cumple sus funciones en este proceso.

La implementación de políticas como la membresía, certificación, políticas de acopio y comercialización, política de trabajo, política de servicios financieros y se hace para autogobernarse y cuidar el patrimonio.

La democracia es un proceso que se debe implementar y respetar en todos los niveles, para elección de delegados, elección de directivos y los primeros llamados a que se cumplan estos procesos son los directivos

## PROPUESTA DE MEJORA

El facilitador les explica que después de haber analizado, los casos de cómo pueden realizar sus funciones, haber analizado su estatuto, haber analizado su organigrama, ellos como directivos siempre tienen que tomar decisiones.

*“Ustedes conocen el funcionamiento de sus organizaciones, y como directivos también su rol es aportar a mejorar los procesos, fijar políticas, o la implementación de estrategias de parte del Gerente”.*

En la siguiente lámina, trabajaremos que situaciones actuales existen en su organización y que después de todo lo que hemos aprendido, que situaciones creemos que debemos mejorar, en el cumplimiento de nuestro rol y funciones y como se debe implementar.

### GUÍA PARA EL FACILITADOR

| Situación Actual   | Propuesta de Mejora para mis Responsabilidades y Funciones  |
|--|---|
| Los directivos presionan mucho al Gerente para mejorar los precios en épocas de campaña, cuando los precios están muy altos en la competencia. | El Gerente debe presentar a los directivos los mecanismos técnicos (cálculos de costos y precios), donde se ve los costos y precios de venta, y en función a ello fijar precios.<br><br>Comunicar al Gerente que implemente acciones, como priorizar ventas a clientes con mejores precios, reducir costos de ciertas actividades, por la coyuntura actual. |
| Decidir sobre los proveedores de la Cooperativa.   | Implementar una directiva sobre los procesos de adquisición de bienes y servicios.  |



**MENSAJES  
FUNDAMENTALES**

Las responsabilidades de un directivo se pueden agrupar en 05 grandes responsabilidades: cumplir con las obligaciones legales, la dirección estratégica de la organización, proteger el patrimonio de mi cooperativa, la supervisión y control de la cooperativa y la autoevaluación de los resultados de los consejos.

Dentro de las obligaciones legales que tiene la cooperativa, cuál es mi rol como integrante del comité y cómo ayudar a implementar prácticas que ayuden a su fácil cumplimiento.

La dirección estratégica consiste en ayuda a cumplir la misión de la Cooperativa, establecer estrategias y tomar decisiones estratégicas.

Proteger el patrimonio, han recibido la confianza de los socios, para actuar de buena fe en favor de los intereses de los socios, dejando de lado sus intereses personales.

La supervisión y control consiste en supervisar y controlar el funcionamiento global y la marcha de la acción operacional y financiera de la Cooperativa.

La autoevaluación y renovación, ser responsable significa autoevaluarnos cada cierto periodo para observar nuestro desempeño.

**RECURSOS PARA LA SESIÓN**



**DIAPPOSITIVAS**

- D1\_D8: Principales responsabilidades de los miembros del consejo.
- D1\_D9: Obligaciones legales.
- D1\_D10: Dirección Estratégica.
- D1\_D11: Protección del patrimonio.
- D1\_D12: Supervisión y control.
- D1\_D13: Autoevaluación.
- D1\_D14: Papeles de un miembro de los consejos.
- D1\_D15: Chequeo estatutario
- D1\_D16: Organigrama y su análisis.



**OTRO MATERIAL  
DE APOYO**

- ✓ 6 soportes para papelógrafo. Uno en el centro de la sala y 5 detrás de cada mesa de trabajo.
- ✓ Rotuladores en cada mesa.
- ✓ Masilla para pegar las láminas (Blue-Tack).
- ✓ Agua.

# Sesión 3:

## Planificación Estratégica de mi Organización

| PLAN DE SESIÓN   | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  |
|--|--|
|  <p><b>OBJETIVOS</b></p>    | <p>Al final de la sesión los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocerán el orden básico para la planificación estratégica en su organización.</li> <li>✓ Conocerán los mecanismos de como fijar estrategias, objetivos estratégicos, actividades, su presupuesto y mecanismo de financiamiento de las acciones.</li> <li>✓ Deberán realizar un practica de como planificar sus acciones como directivos en el marco de sus Normas y responsabilidades.</li> </ul> |
|  <p><b>CONTENIDOS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La pirámide de la planificación.</li> <li>✓ Planificando mis acciones.</li> </ul>   |

### DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN



#### PIRÁMIDE DE LA PLANIFICACIÓN:

El facilitador muestra el grafico de la Pirámide de la planificación y explica el orden de la planificación en una organización.

El facilitador explica que en la cooperativa existen planes para alcanzar ciertas metas, es normal establecer un Plan Estratégico, donde se describe cuales son esa meta y de qué manera van a ser alcanzables.

El documento de planificación tiene que tener varios componentes.



#### VISIÓN:

Representa como la Cooperativa quiere verse en sí misma en un futuro y al mundo que lo rodea, en un plazo determinado (05 años generalmente).

**“¿HACIA DÓNDE QUIERE IR LA COOPERATIVA?”**

Un ejemplo de visión seria:

*“Queremos ser una Cooperativa líder a nivel nacional en la producción de cafés de alta calidad, brindando servicios de calidad a nuestros socios, procurando la mayor rentabilidad”.*



## MISIÓN:

La misión es la razón de ser de la Cooperativa, aquello que hace y que le diferencia de las otras organizaciones, clarifica su propósito y delimita su sector de actuación.

### “¿POR QUÉ HEMOS CREADO LA COOPERATIVA?”

Un ejemplo de misión sería:

*“Nuestra cooperativa contribuye a mejorar el bienestar de los socios y colaboradores”*



## VALORES:

Se trata de aquellos principios o fundamentos que van a señalar como desarrollamos nuestras actividades diarias, son más o menos abstractos, pero son transversales en todas nuestras acciones, los valores se definen de forma práctica y precisa.

Gestión democrática, participación activa, Autonomía e independencia de los gestores y aquellos que delegamos responsabilidades, educación, formación y comunicación.



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los objetivos son los elementos fundamentales que ayudan a que la organización cumpla su misión y visión, los objetivos son herramientas prácticas de gestión y que enuncian de manera clara y operativa que es lo que la organización espera alcanzar.

Los Objetivos deben ser

# SMART

eSpecíficos  
Medibles  
Alcanzables  
Relevantes y de  
Tiempo.

### Específicos:

son claros, y responde el qué, dónde, cuándo, y cómo va a cambiar la situación de mi organización.



### Medibles:

Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.



### Alcanzables:

Que sea posible alcanzar los objetivos (conociendo los recursos y en el nivel que estamos como organización).



### Relevantes:

Que sean adecuados a la misión y visión de la Organización, que se tomen en cuenta tras un procesos participativo e inclusivo, las diferentes sensibilidades y expectativas de los socios.



### Limitados en el tiempo:

Que sean posibles dentro de los plazos establecido.



## ESTRATEGIAS:

Las estrategias definen la manera en que la organización alcanzara cada uno de los objetivos y supone un grado más de concretar los objetivos, es importante darse cuenta de que un objetivo, puede tener diferentes estrategias o más de una estrategia.

Imaginemos que tenemos como objetivo, incrementar la producción de los socios, podemos tener diferentes estrategias: cómo implementar un programa de fertilización a través de la venta de abonos a los socios, o implementar un proyecto en ayuda con el programa AGROIDEAS, o implementar un programa de financiamiento para compra de abonos.



### ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO:

Otro de los desafíos para cualquier organización es lograr el punto óptimo de financiamiento, que le garantice los suficientes recursos para ser operativas en poder alcanzar los objetivos y metas, pero, sin perder la independencia o arriesgar la solvencia de la organización.

Existen diferentes estrategias de financiamiento y la inclinación por una de ellas depende mucho de los gestores y del momento en que se encuentre la organización.

Las necesidades de financiamiento ajena, ya sea un crédito o subvención, puede ser justificado cuando una organización está iniciando, conforme van creciendo deberían aspirar a autofinanciarse.

Es aquí donde los directivos toman el rol de ayudar a convencer a los socios a lograr que aporte financieramente, capitalizar utilidades y capitalizar al máximo todas las ayudas, a lograr que los socios acopien productos y se dinamice la actividad comercial de la organización.



### PLANES DE ACTIVIDADES/ACCIONES OPERATIVAS:

La planificación estratégica de una Cooperativa (definición de misión, visión, valores, grandes objetivos, estrategias) puede ser desarrollado y concretado en varios planes operativos más detallados y específicos, son más concretos y ayudan a que se implementen las estrategias.



### PLANIFICANDO MIS ACCIONES DEL AÑO

El facilitador explica que en el próximo taller desarrollaremos más detalladamente todo el proceso de cómo desarrollar un Plan estratégico.

El facilitador, ahora explica que vamos a desarrollar un ejercicio, los participantes deben tener los objetivos estratégicos de su organización y que de acuerdo a ello vamos a planificar nuestras actividades y veamos cómo nuestras acciones ayudan a cumplir los objetivos y por ende la misión y visión de la organización.



### MUESTRA EL SIGUIENTE GRÁFICO:

Así mismo, como ejemplo puede usar el siguiente cuadro: El facilitador muestra el cuadro y explica que deben llenar al menos 03 acciones que realizan y cómo contribuyen a cumplir la misión de la institución. Este trabajo lo van a realizar en grupo por cada organización.


| OBJETIVO ESTRATÉGICO                  | ACCIONES  | PRESUPUESTO  | RESPONSABLE                                     | FECHA     |
|---------------------------------------|---|--------------|---|-----------|
| Posicionarse en mercados competitivos | Informar al 100% de los socios sobre, las políticas y estrategias | S/. 5,000.00 | Comité de educación y Consejo de administración | Mayo 2022 |



El facilitador, después que han concluido con el trabajo, invita a los participantes, a que uno de ellos, que generalmente puede ser el presidente, explique su plan de acción, a todos los participantes.

Todos los grupos expondrán su plan de acción como directivos.

El facilitador después de que todos expusieran, realiza un resumen de sus acciones, y dice que esto es una herramienta para analizar como nuestras acciones contribuyen a cumplir la misión, que debemos tener mucho en cuenta eso cuando realizamos nuestras acciones.

Todos los consejos y comités debemos tener nuestro plan de acción que contribuya a la gobernabilidad de la organización y que ayude a los gerentes a operar las acciones, presupuesto y programar el trabajo del año, que se realizara de manera conjunta.

|  |   |
|--|---|
|  <p><b>MENSAJES FUNDAMENTALES</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La construcción del plan estratégico debe ser participativo e inclusivo.</li> <li>✓ El Plan estratégico es un documento general de la Cooperativa y que debe tener muy claro la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, acciones y si se puede presupuesto.</li> <li>✓ Los planes de acción nos permiten ordenar, planificar, costear nuestras actividades y enlazarlo como nuestras actividades ayudan a cumplir los objetivos estratégicos de la organización.</li> <li>✓ El Plan estratégico es un documento guía para los planes operativos de la organización.</li> </ul> |
|--|---|

| <b>RECURSOS PARA LA SESIÓN</b>   |   |
|--|---|
|  <p><b>DIAPOSITIVAS</b></p>            | <p>D1_D17: Pirámide de la planificación</p> <p>D1_D18: Plan de actividades</p> <p>D1_D19: Propuestas de mejora.</p>   |
|  <p><b>OTRO MATERIAL DE APOYO</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6 soportes para papelografo. Uno en el centro de la sala y 5 detrás de cada mesa de trabajo.</li> <li>✓ Rotuladores en cada mesa.</li> <li>✓ Masilla para pegar las láminas (Blue-Tack).</li> <li>✓ Agua.</li> </ul> |

## BIBLIOGRAFÍA

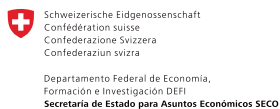
Ricardo Villavicencio (2018): *Gobierno Corporativo - Guía para el trabajo de los consejos de administración, vigilancia y la administración*, Incofin, Fairtrade acces fund.

Sonja Novkovic y Karen Miner (2015): *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*, Copyright © International Co-operative Alliance.

*Esta publicación ha sido elaborada por:*



*Gracias al apoyo de:*



*Con la colaboración de:*



*"Mejorando los niveles de asociatividad y gobernanza cooperativa"*