



MODULO VII: Gestión Estratégica y sostenibilidad de las CRAC

CURRICULA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y GERENCIA DE CAJAS RURALES



Proyecto:

“Aprendizajes e Innovación para la promoción de alternativa de microcréditos en áreas rurales”.

Ejecución:

Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras (OCDIH)

Financiado:

Diakonia

Elaboración:

Equipo Técnico de OCDIH

Adaptación:

Belmar Pérez

Revisión:

Martin Alvarado

© Julio 2020

Más información en nuestra página web www.ocdih.org

OCDIH. Chalmecha, Nueva Arcadia, Copán.

Honduras, C.A.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia y apoyo financiero de Diakonia. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de OCDIH y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de Diakonia

Para la elaboración de este manual se utilizaron contenidos de diversas fuentes referenciales las cuales son citadas en la bibliografía y se reconocen todos los derechos de sus autores sobre los contenidos y las imágenes utilizadas.



INDICE

Contenido	pág.
1. Introducción.....	3
2. Recomendaciones generales.....	4
3. Objetivos del módulo	6
4. Devocional.....	7
5. Introducción al módulo.....	8
6. Asociativismo y Cooperativismo para el fortalecimiento de las CRAC.....	10
7. Planificación estratégica como herramienta de gestión.....	19
8. Planificación Operativa.....	34
9. Sostenibilidad de las cajas rurales.....	39
10. Evaluación y Cierre.....	45
11. Bibliografía.....	49
12. Anexos.....	50

1. INTRODUCCION

Hay una famosa máxima que dice: “si no sabemos hacia dónde vamos nunca llegaremos”. Esto es muy cierto tanto en la vida personal, como en la vida de las organizaciones. Pero igual de importante que saber llegar, es saber cómo mantenerse allí cuando hemos llegado, como sostenernos en la posición que hemos alcanzado. Es por eso que hoy en día existen diversas estrategias y herramientas que se han diseñado con el fin de ayudar a las organizaciones a lograr sus metas y alcanzar la visión que se plantean en sus inicios.

La planificación estratégica es uno de esos instrumentos fundamentales dentro de una organización, nos da la pauta de cómo decidir el que hacer antes de actuar. Toda organización o empresa por muy pequeña que sea, requiere ordenar su funcionalidad proporcionando coherencia con el objetivo por el cual fue creada, buscar rutas estratégicas que conduzcan su operatividad y reduciendo así la incertidumbre.

La planificación Estratégica se convierte en la guía objetiva de la Organización, misma que es funcional cuando sus miembros se esfuerzan para la toma de decisiones y acciones. Al planificar es necesario coordinar actividades, tiempo y recursos, involucramiento y responsabilidad; también requerirá de control y evaluación.

Además de contar con herramientas que guíen nuestro actuar como organizaciones, también es importante definir estrategias que nos permitan alcanzar la tan buscada sostenibilidad organizacional, que no se trata solamente de lograr mantenerse activos en el mediano y largo plazo, sino también de mejorar su imagen y funcionalidad para contribuir a generar valor económico, social y ambiental en sus comunidades.

Este manual ha sido diseñado como material de apoyo para el desarrollo de la **"Curricula de formación en Liderazgo y Gerencia de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito"**, un programa de formación compuesto por 8 módulos, cada uno de los cuales contiene temas considerados indispensables para asegurar que las y los participantes desarrollen habilidades y fortalezcan capacidades que mejoren su liderazgo, y contribuyan al fortalecimiento de sus Cajas rurales de ahorro y crédito. Contiene los temas del séptimo módulo denominado: **Gestión estratégica y sostenibilidad de las CRAC**; ofrece elementos tanto conceptuales como prácticos, para hacer más efectivo el aprendizaje de las y los participantes, así como el trabajo de quienes facilitan.

Esperamos que pueda ser de utilidad para las organizaciones o personas interesadas en implementar procesos de capacitación con Cajas Rurales u otras estructuras similares, que facilitan servicios financieros alternativos, en áreas rurales de Honduras y la región.

2. RECOMENDACIONES GENERALES

Este documento representa al mismo tiempo un manual para uso del participante como una guía para el facilitador, y está diseñado para que las y los participantes en el programa de formación, puedan apoyarse al momento de facilitar las réplicas de los talleres en sus comunidades y estructuras.

El manual está organizado en varios apartados, cada uno aborda un tema diferente de los que se desarrollaran en este módulo, el cual está planificado para desarrollarse en un taller de aproximadamente 15 horas de formación (2 días). También puede efectuarse en sesiones separadas, por bloque temático.

Al inicio del documento encontrará los objetivos del módulo lo que le permitirá orientar las diferentes actividades y analizar los contenidos en función de dichos objetivos.

El desarrollo de las actividades inicia con un Devocional que se efectuará en el primer día del taller y que hace referencia de los temas a abordar desde una perspectiva bíblica, a fin de mantener la mística institucional del OCDIH de promover valores éticos cristianos en todos sus espacios de formación. Es decisión de otros usuarios si realiza esta actividad.

En este manual se abordan como temas centrales los siguientes: **asociativismo y cooperativismo como mecanismo para el fortalecimiento de las CRAC, la planificación estratégica como herramienta de gestión, herramientas de diagnóstico institucional, ejercicio de planificación operativa, la sostenibilidad y la evaluación de las cajas rurales.**

Dentro de cada uno de ellos se analizan varios subtemas que son de vital importancia para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estos temas hacen parte un proceso más amplio que se aborda en los 8 módulos de la curricula de formación en Gerencia y Liderazgo de Cajas Rurales, por lo que se recomienda que este material sea utilizado en el contexto de dicho proceso de formación para mantener la lógica y coherencia de los contenidos previamente definidos. Sin embargo, el manual también está diseñado para ser utilizado en talleres específicos sobre los temas aquí mencionados.

En cada uno de los capítulos se plantean conceptos y aspectos teóricos sobre los temas correspondientes al módulo; se incluyen algunos cuadros para un mayor entendimiento, así como preguntas para guiar la reflexión y la aplicación práctica de tales conceptos. El contenido es amplio con el propósito de proveer a quienes faciliten, suficientes elementos para la presentación y discusión de los temas, pero no implica que necesariamente deban darse a los participantes todos los contenidos propuestos.

El/la facilitador/a deberá sintetizar y adecuar el contenido a las características del grupo, los tiempos y recursos disponibles en cada caso; teniendo siempre en cuenta que la metodología propuesta es la de un taller (una sesión formativa y práctica) y no la de una clase.

Es válido recordar que, en esta modalidad el rol de la persona que facilita es la de motivar, guiar y facilitar el aprendizaje individual y colectivo, no la de impartir conocimientos.

Por lo cual se recomienda que el abordaje se efectúe combinando y alternando la presentación de los aspectos teóricos con ejercicios prácticos y dinámicas, que faciliten la reflexión y la generación de nuevo conocimiento, partiendo de las experiencias propias de las y los participantes.

En cada capítulo también encontrará sugerencias para que la persona facilitadora introduzca los temas o aborde algunos aspectos de manera dinámica con el grupo.

El último capítulo o apartado de este manual, está destinado para las actividades de cierre y evaluación del módulo. Como parte de los mecanismos de evaluación del aprendizaje, se recomienda realizar un test de conocimientos al inicio de las actividades de formación (ver anexos).

En el documento curricular que acompaña a esta serie de manuales, encontrará mayores elementos sobre los mecanismos de evaluación del proceso formativo en general.

3. OBJETIVOS DEL MODULO

General:

Fortalecer capacidades de líderes y lideresas de las cajas rurales de ahorro y crédito, para la identificación, definición y ejecución de estrategias, líneas de acción y planes que les permitan una gestión eficiente de su organización y alcanzar la sostenibilidad de la misma.

Específico:

Proveer a las y los participantes, conocimientos y herramientas para definir, planificar e implementar estrategias y acciones que les permitan una mejor gestión de las cajas rurales que dirigen.

Objetivos de Aprendizaje:

1. Conocer aspectos claves sobre los procesos de asociativismo y cooperativismo, así como su importancia como mecanismos de articulación y fortalecimiento de organizaciones del sector social de la economía como las CRAC.
2. Comprender la importancia de la planificación estratégica y operativa para una correcta dirección y accionar de las cajas rurales.
3. Utilizar herramientas de autodiagnóstico para identificar las áreas de mejora y establecer estrategias para su desarrollo.
4. Formular planes de acción que orienten el quehacer estratégico y operativo de sus cajas de ahorro y crédito.
5. Definir estrategias y acciones que contribuyan a lograr el posicionamiento y sostenibilidad de sus organizaciones.
6. Conocer mecanismos para la evaluación interna de sus estructuras.

4. DEVOCIONAL

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Lectura bíblica: Nehemías 2:1-10

...“Me dijo el rey: ¿Qué cosa pides? Entonces oré al Dios de los cielos, y dije al rey: Si le place al rey, y tu siervo ha hallado gracia delante de ti, envíame a Judá, a la ciudad de los sepulcros de mis padres, y la reedificaré”... (Nehemías 2:4-6).

¿Qué necesita mi familia?, ¿De qué manera podemos salir adelante como organización? ¿Cómo puedo ayudar a las personas de mi comunidad? Todas éstas son preguntas que hechas delante de Dios y respondidas allí, nos ayudarán a planificar qué pedir cuando la oportunidad se presente. Si has planificado sabrás entonces que es lo que necesitas.

La oración nos ayuda a planificar.

Cuando Nehemías se presentó ante el rey, y este le preguntó ¿Qué cosa pides? Nehemías tenía un objetivo, reconstruir la ciudad de sus padres: Jerusalén; pero no solamente sabía dónde quería ir y que quería lograr, él sabía exactamente lo que necesitaba para lograrlo. En el pasaje podemos leer como Nehemías tenía planificado el tiempo que necesitaba y los recursos que iba a ocupar en la reconstrucción, además sabía cómo podía obtenerlos. No iba a Jerusalén solo con el deseo de reconstruirla, él tenía un plan preciso para lograrlo.

Si en este momento Dios nos dijera: “rápido dime cuatro cosas que necesitas”. La mayoría diría cosas generales como salud, dinero y amor. Esto se debe a que, aunque esperamos la oportunidad, en realidad no confiamos en que se nos vaya a presentar y por lo tanto no establecemos un plan de acción para ese momento.

Nehemías sabía bien lo que necesitaba, su lista de pedidos es muy minuciosa, va por todo y pide demasiado, pero si el rey pregunta... Sería bueno que podamos definir algunas cosas que necesitamos para el fortalecimiento de nuestra comunidad, de nuestra familia, de nuestra organización.

Escriba en un papel qué cosas son necesarias en su comunidad, anote que necesita como familia y como organización, no se enfoque solo lo económico, vaya a lo afectivo, a lo espiritual, lo cognoscitivo, lo social, etc. Cuando tenga claro lo que espera, busque quien tiene los recursos que necesita para lograrlo.

Si planificamos nuestro mañana, no seremos víctimas de la improvisación, ni seremos esclavos del que sí planificó. Seamos como el rey David, que hizo los planos del templo que sabía que él no construiría, pero que confiaba en que alguien más llevaría a cabo su visión. Es preferible planificar de más, que ser víctima de la improvisación.

Pidámosle al Señor la estrategia para diagramar el mañana según su visión.



5. INTRODUCCION AL MODULO

Iniciando el taller

Como ya saben, esta primera parte del taller está diseñada para generar un ambiente ameno y propicio para el aprendizaje. Guía el desarrollo de las actividades generales como la bienvenida, la presentación de objetivos y agenda del evento, presentación de participantes, y una breve retroalimentación de los contenidos y tareas del módulo anterior.



5.1. Bienvenida e Introducción

La persona facilitadora inicia el taller, se presenta y da la bienvenida a todos y todas los/las participantes, y les recuerda porqué están realizando este evento, siempre buscando motivar el interés y compromiso de los participantes para finalizar el proceso de formación. Se genera un ambiente de confianza y se prepara a las participantes para la primera sesión.

Esta parte introductoria también incluye el tiempo devocional (breve reflexión, basada en principios bíblicos) que queda a opción de cada organización o grupo implementar. Si se lleva a cabo, se sugiere efectuarse como segundo punto después de la bienvenida, o puede hacerse también después de la presentación del programa y objetivos.

5.2. Presentación de participantes y expectativas

Previo a iniciar el taller cada compañera o compañero se registra en un listado de participantes para que llenen los datos solicitados por la organización.

A estas alturas todas las y los participantes se conocen y han establecido un ambiente de confianza; sin embargo, siempre es importante hacer una dinámica de presentación o motivación, que ayude a la relajación, concentración y mejorar el clima de confianza, para mejorar la participación en las distintas actividades programadas para este módulo.

En este mismo paso es ideal recoger las expectativas que las y los participantes tienen del módulo, se entrega una tarjeta por participante y se le anima a expresar con sus propias palabras lo que esperan al finalizar el taller. Las tarjetas con las expectativas se pueden pegar en un lugar visible, que permita recordar y revisar si se están alcanzando.

5.3. Presentación del programa y objetivos

Después de ese ejercicio, se hace una presentación sobre los objetivos del módulo y cómo se organizó el programa, el cual también puede colocarse en un lugar visible para todo el grupo, ya sea en un paleógrafo, cartulina, en tarjetas grandes, o impreso en un tamaño de letra que sea visible, y que se mantenga visible durante todo el taller.

Si recogió tarjetas con las expectativas, se deben revisar rápidamente con el grupo, si los objetivos y el programa responden a las expectativas de las participantes.

5.4. Acuerdos de convivencia

Después de seis módulos, es muy probable que todos y todas recuerden bien cuáles son los acuerdos o normas que se han establecido en los talleres anteriores, para asegurar un ambiente agradable, participativo, respetuoso, que facilite alcanzar los objetivos propuestos. Puede simplemente recordar los acuerdos o reglas de los módulos anteriores y revisar en plenaria si el grupo considera mantenerlas, modificarlas o agregar otras.

Si está desarrollando el taller como un evento específico, es importante establecer desde un inicio las normas o acuerdos básicos que deberán respetarse durante todo el evento. Los acuerdos de convivencia se trabajan de manera participativa, preguntando a los/las participantes, unas reglas de oro para el buen funcionamiento del taller. Estas deberían escribirse en paleógrafos o tarjetas y colocarse en un lugar visible del salón para recordarlas en cualquier momento que se necesiten. Cada grupo establece sus acuerdos de acuerdo con las necesidades y condiciones en que se encuentra. La persona que facilita recordará al grupo estas reglas del juego al principio de cada sesión o día de trabajo.

5.5. Retroalimentación del módulo anterior

Debe tomarse un espacio para recordar los aspectos más relevantes vistos en el módulo anterior, y si tiene tiempo, aprovechar para reforzar temas que se considere no se entendieron adecuadamente (esto puede identificarlo a partir de las evaluaciones del módulo anterior).

También es parte de esta actividad la discusión sobre el desarrollo de la tarea asignada en el módulo anterior, recordando que en este momento se brinda un seguimiento general a la entrega o avances de las tareas, identificando dificultades o cuellos de botella para su realización/entrega, logros obtenidos, y que la organización debe proveer seguimiento directo con cada grupo en otros espacios.

El tiempo previsto para el desarrollo de esta primera parte es aproximadamente de 1 hora. Si considera no necesarias algunas de las actividades propuestas, puede eliminarlas y eso disminuirá el tiempo de introducción.

6. Asociativismo y cooperativismo para el fortalecimiento de las CRAC



Nota para el/la facilitador/a: Antes de iniciar con los contenidos de este bloque temático puede desarrollar una dinámica que sea acorde a los temas o que promueva la cooperación entre participantes, tal como: “Las sillas cooperativas” (ver en anexos) u otra que conozca que tenga el mismo objetivo. Después del juego genere una discusión sobre la importancia de la colaboración y la cooperación entre las personas y también entre las organizaciones.

6.1. ¿Qué es el asociativismo?

El asociativismo es tanto una facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas que tienen en común.

Se desarrolla en el seno de un grupo humano, basado en la ayuda mutua y el esfuerzo propio. Como facultad social, las personas son seres sociales y a la vez selectivos, por lo que por un lado se encuentran en la necesidad de asociarse y por otro están en capacidad de elegir con quienes, por qué y de qué manera, por lo que se puede hablar de una necesidad social de afinidad selectiva.

Las formas asociativas constituyen una alternativa organizacional válida, basada en la ayuda mutua, para superar ciertas limitantes características de los pequeños y medianos productores, tales como escasez de recursos productivos; tenencia de la tierra; dificultades para generar excedentes que permitan la capitalización; bajo nivel de tecnificación; dificultad para acceder a ciertos servicios; escaso poder de negociación.

Un grupo de personas se puede asociar para el desarrollo en común de todas las actividades y factores que implica el proceso productivo como es el caso de las cooperativas agrícolas, o bien, solo para determinadas acciones o componentes (uso asociado de maquinaria e implementos agropecuarios; la compra de insumos, la venta de la producción, la cría conjunta de ciertos animales, el procesamiento y elaboración parcial o total del producto primario; el almacenamiento, la prestación y/o contratación de servicios a terceros).



6.2. Características del Asociativismo

El asociativismo es una estrategia competitiva basada en el desarrollo y fortalecimiento de la cooperación empresarial. Sus principales características son:

- ✓ Es una estrategia colectiva.
- ✓ Tiene carácter voluntario.
- ✓ No excluye a ningún productor por el tipo de mercado en el cual opera.
- ✓ Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- ✓ Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía en la dirección de los participantes.

Estas características permiten que este mecanismo de cooperación tenga flexibilidad de afiliación y de operación mediante la acción voluntaria de los participantes y el esfuerzo colectivo de varios productores que se unen para solventar problemas comunes.

La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones públicas o privadas ajenas a las agrupaciones.

Los grupos que trabajan bajo el esquema del asociativismo se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

6.3. Importancia y ventajas del trabajo asociativo

Mediante el asociativismo se pueden identificar grandes ventajas:

- ✓ Salir del aislamiento y el individualismo;
- ✓ Mayor intercambio de experiencia e ideas;
- ✓ Potenciar los recursos técnicos, económicos y humanos;
- ✓ Acceder a infraestructura, máquinas y equipos a los que individualmente no podría tener;
- ✓ Optimizar las condiciones de negociación frente a intermediarios;
- ✓ Incrementar las economías de escala;
- ✓ Mejorar el acceso a las fuentes de financiamiento, asistencia técnica y otros recursos.

Para los productores la actividad asociativa no debe estar únicamente vinculada a lo productivo, sino que deberá estar inserta en su forma de vida.

La participación comunitaria en las festividades religiosas, en las fiestas populares de la zona, en las diversas actividades culturales son hechos a rescatar.

Los emprendimientos y actividades asociativas exitosas lo han sido por que se destacó en ellas la solidaridad y la cooperación puesta de manifiesto en los grupos de trabajo, con responsabilidad, con dinamismo y deseos de hacer bien las cosas.

El asociativismo requiere la capacitación e instrucción para fomentar el trabajo en equipo y desarrollar temas como el de toma de decisiones.

6.4. ¿Qué es cooperativismo?

El cooperativismo es un movimiento que surgió a mediados del siglo XIX en Europa, cuando la revolución industrial generó un cambio económico y afectó las condiciones de empleo y calidad de vida de muchos trabajadores europeos, producto del reemplazo de la mano de obra por máquinas.

Fue así como en 1844, en el poblado de Rochdale Inglaterra, 28 asalariados ingleses (27 hombres y 1 mujer), llamados también los "Pioneros de Rochdale", decidieron unir sus ahorros para crear un pequeño almacén, el cual fue creciendo, generando beneficios para todos sus socios.

El cooperativismo se define como la asociación de personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática.



Actualmente, el cooperativismo reúne en el mundo a más de 800 millones de personas o "asociados" que son socios de las distintas cooperativas existentes, las cuales pueden tener los más diversos orígenes (Cooperativas de Ahorro y Crédito, Servicios, Vivienda, etc.). Se trata, además, de una industria que es un motor importante de las economías en las que se encuentra, y es una fuente de más de 100 millones de puestos de trabajo en todo el

mundo.

6.4.1. ¿Qué es una Cooperativa?

La cooperativa, por su parte consiste en una asociación de características autónomas y democráticas que reúnen a individuos que por necesidades comunes se unieron y conformaron una organización que vela y pelea por sus derechos.

6.4.2. Principios y valores cooperativos

Las cooperativas poseen una serie de principios y valores distintivos que las convierten en uno de los mejores modelos económico para conseguir una sociedad más justa y sostenible. Estos valores son: **ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.**



Siguiendo la tradición de sus fundadores, los Pioneros de Rochadale, las personas que trabajan en una cooperativa tienen un compromiso ético con la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

El origen del cooperativismo está en la necesidad de colaborar para acceder a un beneficio común, afianzar los recursos y mejorar la situación de las personas que forman parte de ese proyecto. La unión de voluntades y la colaboración entre las personas es la piedra angular para asegurar una sociedad basada en el bienestar de la ciudadanía.

Los siete principios que rigen el funcionamiento de una cooperativa son:

- 1. Adhesión abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios o socias, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política ni religiosa. Esto es lo que comúnmente se conoce como libre ingreso y retiro voluntario.



2. **Gestión democrática:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios y socias, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas de base, todas las personas tienen el mismo derecho de voto (una persona, un voto). De la misma manera, las cooperativas de otros niveles (segundo o ulterior grado) también se organizan con procedimientos democráticos.
3. **Participación económica de socios y socias:** Las personas asociadas a las cooperativas contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de esta empresa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio/a. Las personas que integran la cooperativa asignan excedentes para los siguientes propósitos: el 10% de los excedentes para fondo de reserva legal (no distribuible) que servirá para cubrir pérdidas; los beneficios para los socios y las socias en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y la formación de fondos especiales para apoyo a otras actividades, según lo aprueben la mayoría.
4. **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios y socias. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o Administraciones Públicas, o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático y mantengan la autonomía de la cooperativa de trabajo.
5. **Educación, entrenamiento e información:** Las cooperativas brindan educación y formación las personas asociadas, a quienes las representan, dirigen o trabajan en ellas, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de estas empresas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a la juventud y a líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
6. **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus socios y socias más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
7. **Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por las personas que la forman.

6.4.3. El Sector cooperativista en Honduras

El origen del cooperativismo Hondureño se remonta al siglo pasado; las primeras expresiones se manifiestan en el último cuarto del siglo XIX con el surgimiento de un

organismo mutualista conocido como Sociedad de Ladinos de Márcala, en el departamento de La Paz en 1876. Este es el antecedente de mayor antigüedad en la historia del cooperativismo organizado. En 1930, se establecieron en Ocotepeque la sociedad de tipo gerencial y la mutualista “El Obrero”, igual manifestación se dio en Santa Rosa de Copán con la Sociedad Copaneca de Obreros. Las últimas dos manifestaciones aquí presentadas aún siguen vigentes.

En 1923 se inserta por primera vez en la Constitución de la República el precepto: “Es función del Estado promover la asociación cooperativa”; en 1927 la Ley de Municipalidades le dedica dos artículos, a la promoción y ejecución de las sociedades cooperativas; en 1936 se aprueba la Ley de Sociedades Cooperativas para la venta de mercaderías a plazo con disposiciones para la regulación y fomento de las Asociaciones Cooperativas.

Para 1949 se incluyó en el Código de Comercio un capítulo destinado a la regulación de sociedades cooperativas, considerándolas en el mismo cuerpo de leyes de las sociedades mercantiles. La década del 50, es considerada como la del nacimiento del cooperativismo hondureño. En 1953, se creó la primera cooperativa agropecuaria. El 13 de marzo de 1954, se promulgó la Ley de Asociaciones Cooperativas dejando sin vigor el capítulo del Código de Comercio. Esta Ley estuvo vigente hasta 1987, al promulgarse una nueva Ley de Cooperativas. Posteriormente se organizó la Dirección de Fomento Cooperativo.

Ya en el año 1987, se promulgó la actual Ley de Cooperativas de Honduras, hecho que permitió formalizar y dinamizar a la economía social productiva hondureña. Las Empresas Cooperativas de Honduras en un lapso de tiempo relativamente corto se extendieron por toda la República hasta cubrir los 18 departamentos del país.

El Movimiento Cooperativo Nacional se ha conformado en 9 subsectores: Vivienda, Industria, Ahorro y Crédito, Agropecuario, Consumo, Transporte, Agroforestal, Pesca y Mixtas.

Estructura

El sector Cooperativo Hondureño está formado de la siguiente manera:

- Cooperativas
- Federaciones y Uniones
- Confederación

Operan en el país alrededor de 1500 cooperativas de diferente tipo con más de 700.000 asociados. Hay 6 Federaciones, una Central y una Unión.

Federaciones:

- ✓ Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras Ltda. (FACACH)
- ✓ Federación de Cooperativas Industriales (FEHCIL)
- ✓ Federación de Cooperativas de Vivienda (FEHCOVIL)
- ✓ Federación de Cooperativas de Reforma Agraria (FECORAH)
- ✓ Federación de Cooperativas de Transporte (FENACOTRAL)
- ✓ Federación de Cooperativas Agro-Forestales (FEHCAFOR)
- ✓ Central de Cooperativas Cafetaleras (CCCAH)
- ✓ Unión de Cooperativas agropecuarias (UNIOCOOP)

Confederación Hondureña de Cooperativas: El organismo cúpula del movimiento cooperativo es la Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC) (de acuerdo a la Ley sólo puede existir una Confederación) y a ella están afiliadas todas las Federaciones y la Unión de Cooperativas.

Está afiliada a organismos internacionales como:

ACI Alianza Cooperativa Internacional

OCA Organización de Cooperativas de América

COLACOT Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores

CCCCA Confederación de Cooperativas del caribe y Central América.

Consejo nacional supervisor de cooperativas (CONSUCOOP)

Fue creado mediante decreto No. N°. 174-2013, que reformó la Ley de Cooperativas de 1987, sustituyendo al Instituto hondureño de cooperativas (IHDECOOP), que tenía básicamente las mismas funciones de control y supervisión de las cooperativas del país y la aplicación de las políticas de Estado en el área cooperativista.

El CONSUCOOP es una institución descentralizada del Estado, autónoma y con patrimonio propio, que tiene a su cargo la aplicación de la legislación cooperativa y autoridad de control de los entes cooperativos, se rige por esta ley y demás leyes que por su naturaleza y similitud le apliquen.

Las relaciones del CONSUCOOP con el poder ejecutivo se realizan por medio de la Secretaria de Estado en los Despachos de Industria y Comercio, quien dictará las políticas públicas del sector.

El CONSUCOOP, está estructurado por: una Junta Directiva, una Dirección Ejecutiva, una Superintendencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito y una Superintendencia de Otros Subsectores de Cooperativas y cualquiera otra superintendencia necesaria para su funcionamiento. Asimismo tiene a su cargo el Registro Nacional de Cooperativas.

6.4.4. Las Cooperativas de segundo grado como entidades para el fortalecimiento de las cajas rurales

Según lo establece la ley de cooperativas de Honduras, Los organismos de segundo grado, se deben constituir con el objeto de cumplir para sus afiliadas, fines sociales, económicos y de representación (art. 151 del reglamento de la ley de cooperativas), de esta manera juegan un rol importante como mecanismos de fortalecimiento de las Cajas afiliadas. Su papel debe ir más allá de facilitar el acceso a recursos financieros.

Funciones de los organismos de segundo grado:

- a) Representar y defender los intereses de las Cooperativas (o CRAC) afiliadas;
- b) Mediar en la solución de conflictos que surjan entre las afiliadas que la conforman;
- c) Ofrecer asesoramiento, asistencia técnica y capacitación a sus afiliadas, según su especialidad;
- d) Prestar servicios de provisión y abastecimiento de materia prima, herramientas, insumos y respuestas;
- e) Asesorar a sus afiliadas en el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría y del Organismo Regulador;
- f) Constituir unidades de auditoría externa para sus afiliadas, cumpliendo las condiciones establecidas por el Ente Regulador;
- g) Fomentar y desarrollar programas de educación en economía social y solidaria y en cooperativismo, a nivel nacional;
- h) Velar por la aplicación correcta de las disposiciones legales y estatutarias de sus afiliadas;
- i) Establecer relaciones nacionales e internacionales con organismos relacionados con la economía social;
- j) Promover la constitución de Cooperativas de su respectiva clase;
- l) Consolidar la información estadística sobre patrimonio, activos, afiliados(as), y operaciones de sus afiliadas;
- n) Colaborar con el Organismo Regulador, en actividades de interés del sistema cooperativo;
- o) Canalizar recursos financieros provenientes de instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras en beneficio de sus filiales; entre otras.

No olvide recordar la importancia para las cajas rurales de asociarse a una cooperativa o caja de segundo nivel (Cajas municipales o centrales), ya que no solo es un mandato de la ley, sino que también permite el fortalecimiento mutuo de las cajas comunitarias, al poner en práctica los principios y valores cooperativos.



6.5. El sector cooperativista y su rol para el desarrollo local

Las organizaciones cooperativas tienen un papel fundamental en los procesos de desarrollo local, ya que actúan en regiones delimitadas y crean un fuerte vínculo con la comunidad local; generalmente son oriundas de región, por lo que comparten la propia cultura e ideología de las cooperativas, puesto que esas organizaciones se forman por la gente que busca en la cooperación solidaria y conjunta, obtener mejores resultados para su actividad individual.

Para que los procesos de desarrollo fluyan en una localidad es necesaria la presencia de relaciones de confianza y de cooperación, que permitan el logro de objetivos comunes, elementos que convergen en el concepto de capital social.

El papel del cooperativismo en el ámbito local es un hecho constatable a todas luces. Las cooperativas actúan como agentes dinamizadores de la economía local y como núcleo económico de la zona. Lo que permite generar empleo, fijar la población a la zona y aprovechar los recursos endógenos.

Gracias a las cooperativas se pueden crear espacios de desarrollo socioeconómico en el plano local basándose en el crecimiento autónomo, aprovechando las condiciones de la zona (recursos, tradiciones, identidad cultural) y creando formas de trabajo comunal.

Características de las cooperativas	Contribución al desarrollo local
Fuerte arraigo en la zona donde se ubica	Favorece la cohesión social y territorial; Dinamización económica en la zona.
Los/las trabajadores/as tienen la propiedad de la empresa	Control sobre sus condiciones laborales; Flexibilidad en momentos de crisis para evitar despidos
Compromiso con la comunidad	Prácticas empresariales responsables y sostenibles; Apuesta por el bienestar común; Conciliación de vida laboral, familiar y personal
Alianza con la Administración local: modelo idóneo para la prestación de servicios públicos	La persona es el centro de su gestión; Generación de empleo estable en el entorno local; Salida laboral para mujeres, jóvenes y colectivos con dificultades de acceso.

7. La planificación estratégica como herramienta de gestión



Nota para el/la Facilitador/a: Pida a las participantes su opinión sobre lo que es para ellos/as la planificación o planeación estratégica para empezar a motivarse en el tema de la sesión. Reparta una hoja de media página a cada participante, indicándoles que escriban que es para ellos/as planificar y que es planificación estratégica en no más de 10 palabras. Deles un par de minutos para responder. Recoja las respuestas dobladas en una caja o sombrero y saque 5 notas, leyendo las respuestas. Pregunte a los/las participantes cuál creen que es la respuesta correcta. De tiempo para algunas respuestas y pase inmediatamente a la presentación dialogada, reafirmando algunos de los conceptos o términos expresados por los/las participantes.

7.1. Concepto y características generales

La **planificación estratégica** se puede definir como “un proceso por el cual los liderazgos de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

¿Qué es planificar?

Planificar es la disposición de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, como se hará, cuando se realizará, quien ha de hacerlo, con qué recursos se hará y como se controlará en un periodo específico.

La **planeación** es el proceso básico que sirve para seleccionar las metas y determinar cómo van a ser alcanzadas, también se define como el proceso a seguir en el logro de los objetivos.

Planificar es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia. La planeación conlleva el control y la evaluación.

La planificación es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones, configuran y guían los objetivos de la organización y empieza por la situación existente dentro de un marco de futuros escenarios.

Imagínese usted al capitán de un barco a la deriva después de una tormenta, en medio del mar. Las condiciones del ambiente lo obligan a fijar una nueva ruta y reúne a los miembros de la tripulación para hacer un plan que los ayude a llevar la nave a buen puerto.

La tripulación puede imaginarse lo que será estar seguro en puerto, esa es su **Visión**. Lo primero que hacen los navegantes es fijar un lugar hacia el que se quieren dirigir. Esa es la **misión**, una puesta en común, un faro. Porque cada uno de los marinos puede pensar en dirigirse hacia lugares diferentes".

Inmediatamente después hacen un análisis de la situación alrededor del barco: cómo está el mar, si está picado, si hay rocas, si hay tiburones, cuál es la velocidad del viento, eso es un **análisis del entorno** para determinar las **oportunidades y amenazas** que pueden encontrar los marinos para llegar al lugar que se han fijado.



Luego que se han puesto de acuerdo y hecho un **análisis interno** de sus **fortalezas y debilidades**: quiénes son los mejores remeros, quién es un buen guía, con qué elementos se cuenta, si tienen agua, comida, remos, velas, si el barco tiene partes débiles, si hay un grupo de personas dentro del equipo que pueda fallar y armar un motín, etc. cuando uno sabe hacia dónde va, qué hay afuera y qué tiene adentro, entonces diseña las acciones, esas son las **estrategias**.

Todo es cosa sencilla. Si uno se da cuenta, hace planeación estratégica todos los días. La planificación estratégica no es nueva, toda la vida se ha hecho. Que en la actualidad se sistematizaron los procedimientos es otra cosa.

La planificación estratégica pretende ser para la organización la que guía su rumbo, la que le mantiene en la dirección deseada, que le da la claridad de su posición en su entorno y de cómo lograr los objetivos y metas propuestos.

7.2. Importancia, ventajas y utilidad de la planificación estratégica

¿Por qué es importante planificar?

- Favorece el cumplimiento de la misión.
- Especifica los objetivos y propósitos.
- Da orden y coherencia a los esfuerzos.
- Permite orientar aceptar o rechazar acciones.
- Permite aprovechar mejor los recursos.

- Elimina la improvisación y reduce el grado de incertidumbre.
- Proporciona un instrumento de evaluación y control.

Ventajas de la planificación.

- Todos los esfuerzos que se hagan están dirigidos a buscar los objetivos previstos
- Hace posible utilizar actividades ordenadas en un plan.
- Permite hacer el seguimiento y medir el progreso hacia esos objetivos.
- Destinar y aprovechar adecuadamente los recursos para alcanzar los objetivos
- Ayuda a reducir el trabajo improductivo y disminuye la incertidumbre.

Utilidad de un plan estratégico

El plan estratégico es el instrumento que sistematiza el proceso de planificación estratégica de la organización y nos permite:

1. Identificar y promocionar el desarrollo de la organización
2. Nos permite identificar las áreas de mejora y plantear estrategias para lograrlo
3. Sirve de marco para la elaboración del POA, (Plan Operativo Anual) y de las nuevas iniciativas que se puedan implementar
4. Aumenta las posibilidades de éxito.

¿Para qué sirve la Planificación?



7.3. Funciones de la planificación estratégica

En la actualidad la planificación estratégica se ha convertido en un proceso bastante generalizado en todo tipo de organizaciones, desde las grandes empresas hasta pequeñas iniciativas microempresariales, desde los gobiernos hasta las organizaciones comunitarias, en todos los ámbitos, se suelen promover procesos de planificación, denominados planeación estratégica, aunque en no todos los casos realmente se lleva a cabo un proceso de construcción que le otorgue ese carácter de “estratégico”.

El plan estratégico no debe elaborarse únicamente como un requisito para satisfacer a otros (financiadores o donantes) o para estar a la moda, la organización debe estar consciente de que este se convierte en una guía para su quehacer y para alcanzar su misión.

En ese sentido podemos decir que las funciones de la planificación estratégica son:

1. Debe ser una guía de las acciones a desarrollar
2. Una Visión de lo que la organización puede ser en el futuro
3. Ser una expresión de lo que la gente quiere
4. Proveer medios para guiar e influencias las decisiones públicas y privadas
5. Base para la definición de proyectos articulados a las necesidades reales de la organización.

Este proceso, generalmente tiene un período de tiempo definido en el cual se esperan alcanzar las metas planteadas y concretar la misión de la organización, por lo que se establece en períodos de mediano plazo (de 3 a 5 años), aunque puede ser por un período mayor, al final del cual se revisan los logros y se evalúa la pertinencia de continuar con ese plan o reformularlo.

7.4. Factores que contribuyen al éxito de la planeación estratégica

Hay una serie de factores que contribuyen al éxito de cualquier esfuerzo de Planificación Estratégica, a continuación se describen algunos de ellos:

1. EI COMPROMISO DE QUIENES DIRIGEN LA ORGANIZACION

Sin este, el proceso no se podrá llevar a cabo completamente y existirá una alta probabilidad de que el plan no sea implementado nunca. No sólo se necesita compromiso, sino también la habilidad de la dirección para aceptar la crítica y hacer los cambios necesarios.

2. AMPLIA PARTICIPACIÓN

A pesar de que en la literatura sobre el tema no existe consenso sobre quiénes y a qué nivel se debiera dar la participación, es claro que la importancia de diferentes insumos y amplia participación es definitiva. Aunque puede ser difícil mantener una atmósfera de trabajo en equipo por la tendencia de la gente a volver a su rutina diaria, esto es esencial para poner en práctica cualquier plan. Debido a que la planeación puede alterar relaciones interpersonales y pueden aflorar conflictos, el tener un real espíritu de equipo de trabajo en la organización puede ser un factor de éxito.

3. PLAN PARA IMPLEMENTACIÓN

Sin un plan para la implementación, puede ser demasiado fácil para una organización el posponer o hasta olvidar la implementación verdadera de su PE. Un plan de implementación obliga a la organización a enfocarse en objetivos realistas y determinar qué actividades serán llevadas a cabo, por quién y cuándo. Esto crea un impulso para hacer un seguimiento y un medio para evaluar el progreso. No hay nada más desalentador que un plan estratégico bien desarrollado que nunca se pondrá en práctica.

4. DEFINICIÓN MUY CUIDADOSA DE LA MISIÓN Y LA VISION DE LA ORGANIZACIÓN

Si la Misión no está clara o es errónea, el resto del ejercicio de planeación estratégica será de poca utilidad.

Por su parte la visión debe ser atractiva, motivadora y desafiante, es el momento de soñar, pero también de tener en cuenta que para alcanzar ese sueño se requiere de un gran esfuerzo de todos los miembros de la organización, por lo cual es necesario que todos puedan sentirse identificados con esa visión.

5. REVISIÓN PERIÓDICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Ya que los factores del contexto que sirven de marco a un plan estratégico están cambiando constantemente, estos deben ser revisados periódicamente para asegurar que el plan es todavía apropiado y factible, o en caso contrario deberá ajustarse. El intervalo entre estas evaluaciones depende de la organización, los supuestos realizados sobre el medio ambiente y los cambios de estos factores.

6. SER CAPAZ DE RECLUTAR, CONSERVAR Y SEGÚN SEA NECESARIO, ENTRENAR AL PERSONAL

El desarrollo y la implementación del PE requiere de personal, además de comprometido, capacitado y con las suficientes destrezas para llevar a cabo las estrategias señaladas en el plan.

7.5. Fases del proceso de planificación estratégica:

El proceso de planificación estratégica, como cuando se concibe cualquier plan, primero debe identificarse la vigencia de la necesidad o necesidades que queremos satisfacer y después cómo va a satisfacerse. Existen diversas metodologías para la elaboración de los planes estratégicos, cada organización puede implementar la que considere más favorable y adecuada a sus necesidades y los recursos disponibles. A continuación presentaremos una serie de Pasos o fases que pueden permitirnos desarrollar un adecuado proceso de planificación.

1. Planear la Planeación

Este paso consiste en la consideración minuciosa de cómo se realizará el proceso de planificación o planeación y su implementación.

Durante este paso se deben considerar los siguientes elementos:

- a. Constitución del equipo de planificación
- b. Diseño y asimilación de la propuesta a seguir
- c. Identificación de los actores que participan
- d. Garantizar la asimilación del plan
- e. Diseño y alimentación del Sistema de Información (SI)

a. Constitución del equipo de planificación

Deberá formarse un equipo que se encargará de dirigir el proceso. Este equipo deberá estar integrado por personas que participan en la toma de decisiones, según la estructura organizacional. Cuando la organización es nueva el líder podrá decidir quienes participarán en el proceso según los cargos que desempeñarán. En cambio, en una organización pequeña puede incorporarse todo el personal.

b. Diseño y asimilación de la propuesta a seguir:

Durante éste paso el equipo analiza y decide participativamente el modelo de planeación a seguir. Tomada esta decisión se prepara al equipo para que exista conciencia y compromiso con el proceso que se va a iniciar y las implicaciones que conlleva.

Los productos de esta etapa son:

1. La definición de los pasos a seguir
2. El cronograma de las diferentes etapas
3. La localización, frecuencia y duración de cada reunión
4. Las tareas de los miembros del equipo de planeación

c. Identificación de los actores que participan:

Preguntas orientadoras:

- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Cómo involucrar a todos los interesados?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?

- Internos y externos (¿Quiénes?)
- ¿En qué momento(s) participan? ¿Cómo participan?

Algunos de los insumos necesarios durante la planeación son recopilados considerando la participación de diferentes grupos de actores. Este paso nos sirve para identificar cada uno de estos grupos, tanto internos (socios/as, junta directiva, personal, etc.) como externos (proveedores, clientes, competidores, etc.), definir cómo y en qué momento suministrarán la información relevante.

d. Garantizar la asimilación del plan.

Las personas necesitan estar involucradas e informadas tanto del proceso como de sus beneficios por lo que deberá comunicarse a cada grupo, según sus intereses y necesidades.

- ¿Qué se informa de acuerdo a cada actor?
- ¿Cómo se informa de acuerdo a cada actor?

e. Diseño y alimentación del sistema de información

Este paso implica la definición del tipo de información que se requerirá durante el proceso y principalmente la necesaria para la elaboración del diagnóstico del entorno, identificación de las fuentes de información y diseño del sistema de captura y su mantenimiento.

- Definición del tipo de información que se requiere
- Identificación de las fuentes confiables
- Diseño del sistema de captura

2. Diseño institucional

Durante ésta fase se definirán la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, la filosofía y los valores de la institución o empresa. Es importante que estos elementos sean conocidos por todos los miembros de la organización, por lo que se necesita que se encuentren de manera muy explícita en el documento final del plan, así como en boletines internos, trífolios y afiches, entre otros.

Los elementos del diseño institucional son los que proporcionan la identidad a la organización para ser reconocida en su entorno, además expresa los valores, reglas, compromiso, principios y objetivos que orientan la actividad de los integrantes.

A. Definición de la Misión:

La definición de la misión enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, la razón de ser de la organización. Para construirla puede realizar una lluvia de ideas o conformar varios grupos de trabajo, contestando las siguientes preguntas:

1. **¿Qué hago?** = que estoy ofreciendo
2. **¿Para qué lo hago?** = propósitos
3. **¿Con quién?** = para quienes trabajamos, nuestros clientes
4. **¿Cómo?** = principales medios para lograr el propósito

Las respuestas a las preguntas 1 y 2 siempre van en la formulación de la misión, las otras dos pueden incluirse siempre y cuando no resulte repetitivo.

La misión define también la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente. De ahí que deba **ser un compromiso compartido** por todos en la organización, así como precisa y factible. Para lograrlo se aconseja, una vez formulada, se difunda a todos los departamentos para su análisis y aportes.

B. Definición de la Visión:

Establecer la visión es el proceso de visualizar el futuro, hacerlo implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Para formularla es recomendable conformar varios grupos de trabajo contestando a la pregunta central ¿Cómo quiero ser visto por mi entorno? De ahí que el primer paso sea identificar quiénes constituyen nuestro entorno.

La visión debe ser algo alcanzable y evaluable, NO utópico.

C. Definición de los objetivos estratégicos:

Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar aquellos objetivos que nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un período más o menos corto la visión. Estos objetivos estratégicos son los objetivos generales que representan los servicios, programas, o esfuerzos en las diferentes áreas que conforman la organización.

Estos deben ser siempre cuantificables, realizables, comprensibles, y estimulantes. Asimismo, deben reflejar lo que la organización tiene la intención plena de alcanzar al final de un período determinado.

D. La filosofía Organizacional:

La filosofía institucional es el fundamento o la razón última que impulsa a actuar. Durante su formulación puede ser todo lo utópico o idealista que quiera ser.

E. Los Valores:

Los valores son los principios de conducta que animan la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

No son los valores que queremos inculcar sino aquellos con los que nos conducimos, son entonces de construcción colectiva.

El concepto del valor tiene que ser definido tal y como lo entiende el grupo.

3. Diagnóstico Institucional

Este es el paso por medio del cual la organización realiza un reconocimiento de su realidad tanto a nivel interno como del entorno; sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes así como tendencias de futuro.

En esta fase debemos considerar dos grandes áreas:

- a. El entorno o ambiente externo
- b. El ambiente institucional

a. Diagnóstico del Entorno

El entorno o ambiente externo es lo que se encuentra fuera del control de la organización, pero la afecta o puede impactar de manera positiva o negativa en el desarrollo de su acción. El entorno es dinámico, cambia constantemente, por lo que se considera necesario monitorearlo de forma permanente para disponer de información actualizada y veraz en el momento de elaborar el diagnóstico.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

Es importante delimitar el entorno en dos grandes dimensiones: el macro y el microentorno. Estos, a su vez, contienen componentes relacionados e interconectados entre sí. En ambos entornos deberán analizarse aspectos de índole social, cultural, económica, política y los propios del área.

El producto de este diagnóstico nos servirá para la identificación de oportunidades y amenazas, al momento de realizar el análisis FODA.

b. Diagnostico institucional

El ambiente interno es todo aquello que se encuentra dentro del control de la organización y afecta su funcionamiento. Es el contexto en el cual se da el trabajo.

Para este paso es importante identificar los puntos a considerar en cada uno de los siguientes ámbitos:

1. Clima Organizacional
2. Cultura Organizacional
3. Desarrollo y Resultados de la acción

Clima Organizacional: Elementos de corte objetivo o tangibles que facilitan o dificultan el trabajo. Algunos ejemplos: Infraestructura física, equipo, políticas internas, entre otros.

Cultura Organizacional: Elementos de índole subjetiva que facilitan o dificultan el trabajo. Ejemplos: Compromiso con la organización, apropiación del plan, relaciones entre sus miembros.

Desarrollo y Resultados de la acción: Aquí consideramos elementos tales como métodos de trabajo, calidad de los servicios y calidad de los productos, entre otros. Se identifican los diferentes servicios en la empresa y se listan los elementos a evaluar en cada uno de ellos.

Como beneficios de este análisis tendremos mayor claridad sobre lo que es nuestro potencial, reconocimiento de las dificultades que enfrentamos internamente y de la calidad de la información que tenemos sobre su rendimiento.

El producto de este diagnóstico nos servirá para la identificación de las fortalezas y debilidades al momento de realizar el análisis FODA.

4. Análisis FODA

Este análisis consta de 4 aspectos muy importantes que son: **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** (FODA), los cuales deben ser analizados detalladamente tomando en cuenta el ambiente interno y externo de la organización, para esta actividad es muy importante el involucramiento de todos los miembros de la caja rural.



Nota para el/la facilitador/a: Cada CRAC debe considerar si tiene las condiciones o no para iniciar con un proceso de planificación estratégica, pero independientemente de que decidan formular su plan, el FODA es una herramienta útil para autoevaluarse, por lo que nos detendremos en la explicación de esta herramienta, y se recomienda hacer un ejercicio práctico durante el taller.

El FODA es una herramienta que facilita el análisis de la situación interna y externa (diagnóstico del entorno y diagnóstico institucional) a través de la evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de los propósitos básicos de **la empresa** o institución.

Relevancia:

El FODA le da capacidad de movimiento al diagnóstico, lo hace productivo. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias a ser incorporadas en el plan estratégico.

Dependiendo del uso que se le pretenda dar la herramienta FODA es muy útil para diagnosticar la situación actual de la organización y poder plantear estrategias de mejoramiento, a partir de sus resultados. Cuando se utiliza con fines estratégicos (de largo plazo) debe enfocarse en los factores claves para el éxito futuro de la organización.

El análisis FODA Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Fortalezas

Son los elementos positivos que posee o tiene la organización en su interior. Durante la planeación debe buscarse la forma de **consolidarlos**.

Ejemplos: Buenas instalaciones físicas, recurso humano calificado, etc.

Debilidades

Elementos negativos que tiene en el interior la organización, constituyen barreras para lograr los objetivos propuestos pero con estrategias adecuadas estas pueden **superarse**.

Ejemplos: Carencia de una política de incentivos al personal, capacitación de personal inadecuada y otros recursos insuficientes, etc.

Oportunidades

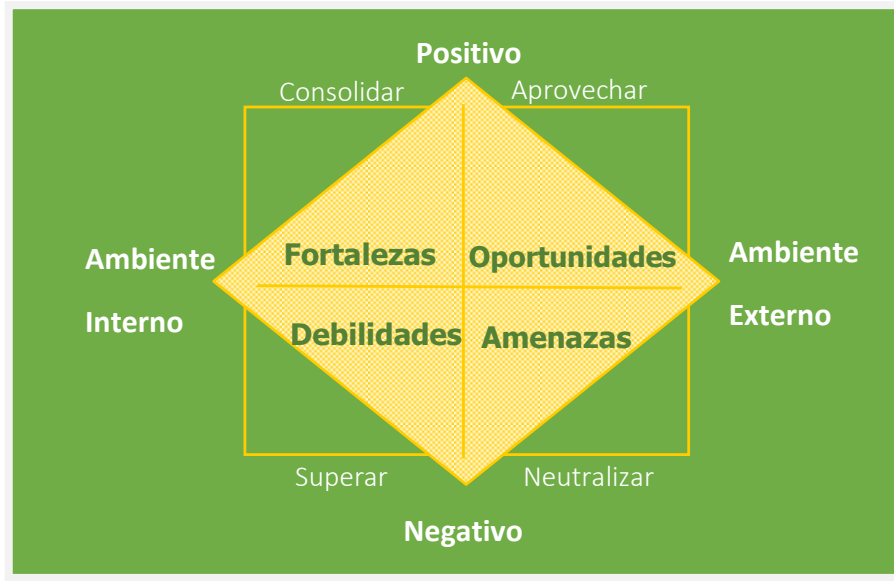
Son eventos o circunstancias que pueden estar ocurriendo o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Estratégicamente las oportunidades deben **aprovecharse**.

Ejemplos: Buen apoyo del gobierno, mayor inversión extranjera, fuerte demanda de productos, apertura de nuevos mercados, etc.

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o **minimizarse** con una planeación cuidadosa.

Ejemplo: competencia en el mercado, inflación, antipatía de la población.



Para elaborar el FODA se seguirán los siguientes pasos:

- 1: Del diagnóstico del entorno identifique oportunidades y amenazas.
- 2: Del diagnóstico institucional se identifican las fortalezas y debilidades.

Nota: Si no se ha hecho un ejercicio previo de diagnóstico, en grupos de trabajo inicie el ejercicio de análisis FODA con la identificación de los elementos de cada una de los ámbitos (Fortalezas, debilidades y amenazas). Posteriormente revisen en plenaria si realmente el aspecto encontrado pertenece a ese ámbito u si se debe trasladarse a otro lado, recordando que las Fortalezas y debilidades son de carácter interno y las oportunidades y amenazas son externas (del entorno).

Ejemplo de un FODA:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades fundamentales en áreas claves - Recursos financieros adecuados - Buena imagen de los compradores - Propiedad de la Tecnología 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara - Instalaciones obsoletas - Falta de oportunidad y talento gerencial - Seguimiento deficiente al implantar la estrategia
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender a grupos adicionales de clientes - Ingresar en nuevos mercados o segmentos - Diversificarse en productos relacionados - Complacencia entre las compañías rivales - Crecimiento más rápido en el mercado 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores con costos menores - Incremento en las ventas y productos sustitutos - Crecimiento más lento en el mercado

5. Proyecciones

En esta fase del proceso de planeación se busca convertir la enorme incertidumbre de la realidad presente (del entorno y de la organización), pensando en posibles escenarios que construimos sobre la base de un análisis de la información recopilada en el diagnóstico, el uso de la experiencia, así como de los aprendizajes incorporados, y también el sentido común.

Se debe retomar la información del diagnóstico y en base a los datos que arrojan los indicadores se elaboran los pronósticos (entorno) o se construyen los escenarios (institucional). Es recomendable que este paso se haga a partir del segundo año, como parte también del proceso de evaluación o de revisión del plan.

La construcción de escenarios consiste, en hacer una previsión sobre cuáles serán las circunstancias al interior de la empresa en el futuro, partiendo de las diferentes tendencias, posiciones y acciones que se tomen en el presente. Estos escenarios se pueden modificar hacia lo deseable y factible articulando compromisos de acción y desarrollando estrategias apropiadas para hacerlo posible.

Los escenarios se construyen a partir de los puntos considerados en el diagnóstico institucional acerca del clima, la cultural organizacional y los resultados de la acción. En este caso consideramos todos los aspectos sobre los cuales si podemos influir directamente ya que dependen de las decisiones que se tomen en la organización.

6. Retos estratégicos

Para realizar este paso tomamos la información del análisis FODA aplicado al diagnóstico del entorno y pronóstico, así como al diagnóstico institucional y construcción de escenarios, a fin de establecer algunos desafíos como referentes a alcanzar.

De esta manera se procesan en términos de retos las oportunidades y debilidades, así como aquellas amenazas que se puedan contrarrestar.

1. Derivados del diagnóstico del entorno y el pronóstico.

Procesamiento en términos de retos de las oportunidades y amenaza. Las primeras se aprovechan y las segundas se neutralizan.

2. Derivados del diagnóstico institucional y la construcción de escenarios

Procesamiento en términos de retos de las fortalezas y debilidades. Las primeras se consolidan y las segundas se superan.

“Los retos estratégicos son los desafíos que nos proponemos superar.”

7. Líneas estratégicas

A partir del procesamiento y consolidación de los retos se construyen las líneas estratégicas que son líneas de acción que permiten superar los retos estratégicos, hacer realidad el escenario y cumplir con la misión y alcanzar la visión.

La definición de líneas estratégicas es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, el contexto del negocio en que desea participar, como se medirá ese éxito, como se debe hacer para lograrlo y que tipo de cultura organizacional se necesita a fin de alcanzarlo.

Las siguientes preguntas podrían ayudarnos a definir las líneas estratégicas:

- ¿Por dónde tenemos que ir?
- ¿Qué debemos hacer para superar los retos?
- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para superarlos?
- ¿Qué elementos en común tienen los retos estratégicos para responder a ellos a través de una misma línea de acción?

Ejemplo: Líneas estratégicas de una fábrica de puros de exportación:

1. Mantener un enfoque de crecimiento (del reto: aumentar la producción)
2. Impulsar el enfoque en la calidad (del reto: hacer de la calidad una norma permanente en todos nuestros procesos)
3. Promover integración hacia atrás (del reto: expandir a nuevas áreas de siembra para asegurar materia prima).

8. Programación

Este paso consiste en la identificación de las áreas o programas de trabajo mediante los cuales se operaran las líneas estratégicas de la organización.

Para identificar los diferentes programas y proyectos, deben retomarse los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas definidos anteriormente por la organización, y traducir estos en:

- **Programas:** Un programa está dado en función de su cobertura y de su periodicidad. Es el paraguas de los proyectos, son perdurables.
- **Proyectos:** Es la unidad operativa que organiza la acción, se define como un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano para alcanzar un objetivo específico, resolver un problema identificado, en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.

9. Estructura orgánica

En esta fase se define como se estructuraran los diferentes niveles al interior de la organización para asegurar una implementación exitosa del Plan estratégico.

Aunque en el caso de las cajas rurales, ya la ley define como debe ser su estructura orgánica, dependiendo del tamaño, el giro principal, los retos y las líneas estratégicas que ha definido, puede identificar algunos cambios o ajustes en su estructura orgánica. Por ejemplo: si una de las líneas tiene que ver con la creación de programas que brinden oportunidades para mayor incorporación de mujeres o jóvenes en la estructura, la Caja puede decidir conformar un comité específico para trabajar con mujeres, o con jóvenes o un comité de género, que ayude a hacer operativas esas líneas estratégicas.

Los productos concretos de esta fase son:

- Diseño del organigrama
- Definición de responsabilidades
- Definición de políticas (las cuales facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de las estrategias).

10. Evaluación

La evaluación es una valoración del cumplimiento de los objetivos, es vital para el bienestar de la empresa u organización porque advierten a la gerencia sobre problemas vitales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.

En esta fase corresponde diseñar un sistema de evaluación que incluya:

Diseñar mecanismos de control y seguimiento, a través de instrumentos claves que nos ayuden a medir el avance de los resultados y procesos.

Sistematizar las experiencias relevantes

Evaluar de acuerdo a los criterios establecidos y en razón del cumplimiento de la misión y la visión.

El plan estratégico se evalúa periódicamente para verificar su cumplimiento y se revisa/actualiza, generalmente cada cinco años.

La evaluación es el proceso que permite medir el impacto final del plan.



Nota para el/la facilitador/a: Por el tiempo requerido, no va a ser posible desarrollar un ejercicio de planificación en el marco del taller, pero si puede acordarse, con las y los participantes otros espacios para el desarrollo de procesos de planificación de aquellas CRAC que tengan las condiciones. Lo que si es importante, es que las y los participantes puedan entender la importancia del proceso y el uso de algunas de las herramientas para el fortalecimiento de sus organizaciones.

8. Planificación Operativa

En módulos anteriores hemos hablado de la importancia de la planificación para la buena administración y el crecimiento de las organizaciones. En el capítulo anterior, también vimos la importancia de la planificación estratégica como instrumento para el fortalecimiento organizacional de las Cajas rurales, pero este tipo de planificación no es la única forma de gestionar adecuadamente una organización. Además del plan estratégico, existen otros tipos de planes que nos ayudan a organizarnos y ser más eficiente en nuestro quehacer organizacional, y por lo tanto, al logro de los objetivos planteados, ya sean estos de corto, mediano o largo plazo.

Hablaremos concretamente de dos tipos de planes, que sin llegar a requerir todo el proceso que conlleva la formulación de un plan estratégico, permite mejorar

8.1. Planes de acción

8.1.1. ¿Qué es un plan de acción?

El **plan de acción** es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

La finalidad del **plan de acción**, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.

Los **planes de acción** son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas.

Como tal, el plan de acción es adaptable a las más diversas áreas de la gestión de una organización (educativa, comunitaria, empresarial, organizacional, administrativa, comercial, de mercadeo o *marketing*, etc).

8.1.2. Características de un plan de acción

Todo **plan de acción** debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

- **Análisis:** incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
- **Objetivos:** define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
- **Actividades:** describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
- **Responsabilidades:** asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

- **Recursos:** determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
- **Plazos:** tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
- **Indicadores:** determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
- **Ajustes:** debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios.

8.1.3. Pasos para elaborar un plan de acción:

1. Definir los objetivos

Dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No se puede iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr con él ni en cuanto tiempo.

2. Detallar las estrategias

A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

3. Plantear las tareas

Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

4. Elaborar un Cronograma

Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción un cronograma o una gráfica de Gantt para tal propósito.

5. Designar responsables

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción.

6. Ejecutar el plan

Una vez definidos los aspectos anteriores se puede proceder a la ejecución del plan de acción. Cada responsable ya sabe las tareas que debe ejecutar para cumplir con las estrategias planteadas y lograr el objetivo final del plan, en un tiempo determinado.

8.2. Planificación operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que ayuden a operativizar la planeación estratégica o que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

8.2.1. ¿Qué es la planeación operativa?

Es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha empresa. La planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que los y las responsables de su ejecución (junta directiva, comités, personal) sepan que actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

8.2.2. El plan Operativo

El plan operativo presenta información altamente detallada destinada a las personas que realizarán las tareas diarias requeridas en la administración de la organización.

La gerencia y el personal deben consultar frecuentemente el plan operativo para llevar a cabo su trabajo diario.

8.2.3. Contenido de un plan operativo

Un plan operativo se basa directamente en los planes estratégicos y tácticos que describen misiones, objetivos, metas y actividades.

La planeación operativa debe contener:

- Objetivos claros.
- Actividades a ser entregadas.
- Normas de calidad.
- Resultados deseados.
- Requerimientos de personal y recursos.
- Calendarios de implementación.
- Un proceso para monitorear el progreso.

La planeación operativa indica el qué, quién, cuándo y cuánto:

Qué: Las actividades y tareas que deben llevarse a cabo.

Quién: Las personas que tienen la responsabilidad de cada una de las actividades.

Cuándo: Los plazos en los cuales las actividades deben completarse.

Cuánto: La cantidad de recursos financieros proporcionados para completar cada actividad.

8.2.4. Categorías

El plan operativo se puede dividir en dos categorías:

a. Planes de uso único

Solo abordan el período actual o un problema específico. Llevan a cabo un curso de acción que no es probable que se repita en el futuro. Estos planes se usan una sola vez para lograr objetivos únicos para la organización.

Un ejemplo de esto es cuando una empresa tiene un evento único especial que se avecina. Pueden tener un plan de un solo uso para cubrir todo lo relacionado con este evento, tal como reducir costos durante el próximo año.

b. Planes continuos

Se transfieren a futuros períodos y se modifican según sea necesario. Se desarrollan para actividades que ocurren repetidamente durante un período de tiempo para ayudar a la organización a resolver problemas repetitivos.

Un ejemplo de esto sería una gran empresa que tenga actividades que se repiten y deba tener una estructuración que permita que todos sepan lo que suceda todo el tiempo. Otro ejemplo sería un plan a largo plazo para retener a los trabajadores en lugar de despedirlos.

8.2.5. Importancia de la planificación operativa

Un plan operativo es importante porque ayuda al equipo de trabajo a:

- Tener en claro dónde se obtendrán los recursos necesarios.
- Usar esos recursos de manera eficiente.
- Definir claramente los requerimientos de recursos más críticos.
- Reducir los riesgos donde sea posible y preparar planes de contingencia cuando sea necesario.
- Pensar en el futuro a largo plazo del proyecto, incluida su sostenibilidad.

Un beneficio de la planeación operativa es que una organización puede analizar el resultado que tienen sus operaciones en la rentabilidad.

La planeación operativa disecciona la posición financiera que tiene una empresa, establece sus debilidades y desarrolla formas de aumentar las ganancias.

Los planes operativos tienen una influencia positiva en diferentes áreas de la organización. El plan que se implante ayuda a establecer los objetivos del negocio y a alcanzar metas particulares.

Tiene un impacto positivo tanto en el aspecto operativo como en el físico, en lo que respecta a dotación de personal, apariencia del negocio y procedimientos diarios.

Es una excelente manera de garantizar que todas las áreas de la organización estén siendo dirigidas de una manera constructiva.

8.2.6. Formatos de planes operativos

Componente: _____

Objetivo general:

Objetivos específicos	Metas	Actividad	Responsable	Años					Costo
				1	2	3	4	5	Lempiras

FORMATO PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL (POA)

Periodo: de _____ a _____

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JIN	JIL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

9. Sostenibilidad de las cajas de ahorro y crédito rural

Las organizaciones actuales enfrentan condiciones cada vez más cambiantes que les exigen capacidad de adaptarse y mantenerse en el tiempo.

Vivimos en un mundo cada vez más complejo e impredecible. Los cambios en el entorno en el compiten las organizaciones, son innegables y como cualquier tipo de cambio abre oportunidades para aquellos que sepan adaptarse más rápido y mejor. También, como en todo cambio, a la vez que se generan oportunidades de negocio, aparecen riesgos para aquellos que no se adaptan con suficiente rapidez.

9.1. ¿Qué es la sostenibilidad organizacional?

La sostenibilidad empresarial es un concepto que busca un equilibrio entre lo económico, social y ambiental. Se trata de un estilo de vida muy corporativo cuya meta es el balance entre la creación de riqueza y el uso de los diferentes recursos humanos, materiales, naturales y económicos.

El objetivo final es mejorar las condiciones socioeconómicas para todos, lo que incluye, por supuesto, a las empresas mismas. Por eso decimos que una empresa es sustentable cuando tiene la capacidad de asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, además de contribuir al progreso de la generación presente y futura.

Una organización sostenible es aquella que crea valor social, económico y medioambiental a largo plazo, incrementando el bienestar en el presente e invirtiendo en las futuras generaciones, en su entorno local y aportando a la sostenibilidad global.

Para alcanzar la sostenibilidad, las organizaciones necesitan diseñar estrategias de posicionamiento que les ayuden a sostenerse en el mercado y ofrecer un valor diferenciador a sus clientes; más que “vender” un producto o servicio deben aprender a fidelizar y enamorar.

La sostenibilidad organizacional implica:

- ✓ Eficiencia y eficacia en la toma de decisiones
- ✓ Liderazgo
- ✓ Control de riesgos
- ✓ Se relaciona con su funcionamiento y estructura con buenos resultados
- ✓ Innovación tecnológica
- ✓ Imagen positiva exterior
- ✓ Productividad

9.2. Importancia de la sostenibilidad para las organizaciones y empresas

1. Sostenibilidad es supervivencia de la organización en el tiempo

Gestionar productos y marcas pensando en el medio y largo plazo. Un ejemplo quizás polémico sería el caso de Mc Donalds, que al incorporar productos “sanos” como ensaladas o fruta en sus menús, ayudó a la empresa a ser más sostenible en el tiempo.

2. Sostenibilidad es diferenciación

Algunas empresas han entendido ya la sostenibilidad como fuente de ventajas competitivas y se han basado en ella para destacar por encima de sus competidores. Lo han conseguido a través de un posicionamiento diferencial basado en beneficios relacionados con la sostenibilidad.

3. Sostenibilidad es eficiencia

Ser sostenible puede mejorar nuestra cuenta de resultados gracias a un uso más eficiente de los recursos. Ahorros en el uso de los recursos, pueden permitirnos ofrecer mayor valor a clientes y socios/as.

4. Sostenibilidad es conexión con el consumidor

A través de la sostenibilidad se puede mejorar la reputación de marca y consecuentemente, la fidelidad de nuestros consumidores.

5. Sostenibilidad es reputación de marca

Los clientes son más exigentes y sobre todo están dispuestos a penalizar duramente a las organizaciones que no sean sostenibles.

6. Sostenibilidad es competitividad

Alcanzar sus propios objetivos de sostenibilidad lleva a las organizaciones a ser exigentes con su propio entorno.

7. Sostenibilidad es liderazgo

Las organizaciones más sostenibles resultan más atractivas para trabajar en ellas. Ser sostenible permite a las empresas atraer y retener a los mejores profesionales.

8. Sostenibilidad es rentabilidad

Cambiar los modelos de negocio incorporando diversos aspectos relacionados con la sostenibilidad, mejora la rentabilidad de las empresas. La sostenibilidad es rentable. Hoy lo es claramente por la vía de la reducción de costes y pronto lo será también por la línea superior de la cuenta de resultados.

9.3. La Sostenibilidad para las cajas rurales

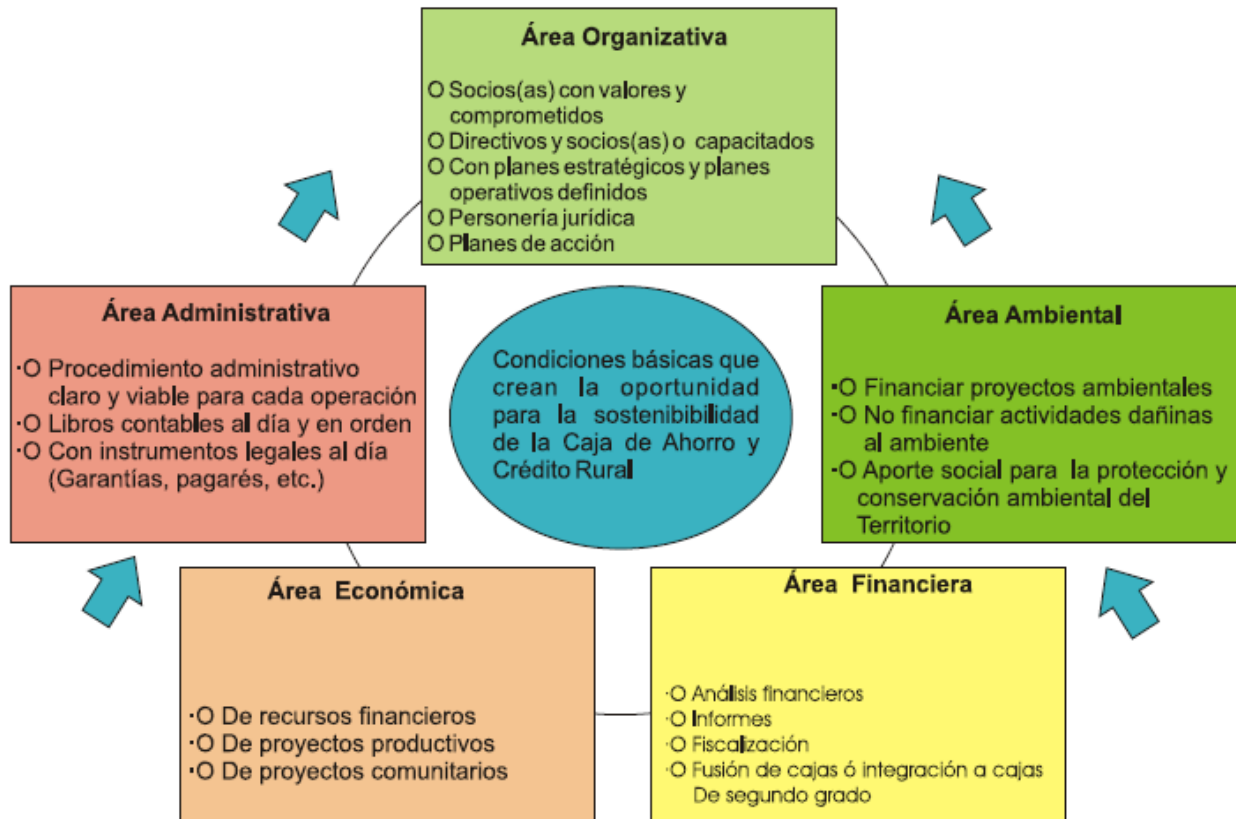
La sostenibilidad es una tarea importante para las cajas rurales pues esto permite que se ofrezcan servicios en el largo plazo y su expansión hacia otras áreas. Implica también diversificar y adaptar los servicios de acuerdo a las necesidades del entorno y así poder llegar a más clientes.

La sostenibilidad de una caja rural se fundamenta en la confianza y preferencia de socios y clientes, quienes confían en la organización al depositar sus ahorros que ganan con tanto esfuerzo y al solicitar préstamos cuando saben que la caja se va a mantener en el mercado por un buen tiempo. Así mismo se mantiene motivados de cumplir puntualmente con los reembolsos de los préstamos para poder recibir créditos adicionales y de mayores montos en el futuro.

La sostenibilidad es un proceso que se va construyendo gradualmente y depende mucho de la capacidad y contribución de los/las socios/as, de mantener y manejar sus operaciones con responsabilidad, transparencia y buena administración.

La sostenibilidad de una caja rural se puede medir mediante el desarrollo que vaya alcanzado cada una de sus áreas de gestión: organizativa, económica, financiera y ambiental.

El enfoque de sostenibilidad en las cajas rurales



Curricula de Formación en Liderazgo y Gerencia de CRAC

Para alcanzar la sostenibilidad de las cajas rurales se requiere trabajar en fortalecer y consolidar sus áreas de competencia:

Área Organizativa:

- ✓ Socios(as) con valores, y comprometidos
- ✓ Directivos(as) y socios(as) capacitados
- ✓ Con planes de acción y planes operativos definidos
- ✓ Con personalidad jurídica

Área Administrativa:

- ✓ Procedimientos administrativos claros y viables para cada acción
- ✓ Libros contables al día y en orden
- ✓ Con instrumentos legales al día (pagaré, garantías, etc.)

Área Económica:

- ✓ Fortalecimiento de recursos económicos
- ✓ Ejecución de proyectos productivos
- ✓ Ejecución de proyectos comunitarios

Área Financiera:

- ✓ Análisis financiero e informes al día
- ✓ Fiscalización y transparencia en el manejo de los fondos
- ✓ Análisis de fusión con otras cajas rurales (incorporación a estructuras de segundo grado), sobre todo a nivel municipal.

Área Ambiental:

- ✓ Realizar actividades y promover campañas de concientización para la protección ambiental
- ✓ Financiar proyectos ambientales
- ✓ No financiar actividades dañinas al ambiente
- ✓ Aporte social para la protección ambiental del territorio



Para el/la facilitador/a: Es importante al abordar este tema, que no solamente se presenten los contenidos teóricos, sino que pueda hacerse un ejercicio de identificación (a partir del análisis FODA realizado previamente), de las actividades que pueden realizarse para fortalecer las distintas áreas de gestión de las cajas, e ir de esta manera cimentando la sostenibilidad de las estructuras. Este ejercicio puede vincularse con el tema anterior, y esbozar una propuesta de plan de acción que tenga como objetivo promover la sostenibilidad de las Cajas participantes.

9.4. Identificación de oportunidades de nuevos negocios para las CRAC

Un aspecto importante para facilitar la sostenibilidad de las organizaciones y en este caso de las ajas rurales, es la identificación de oportunidades para la diversificación de nuevos productos y servicios que la organización puede ofrecer a sus socios/as y a la comunidad.

Para esto puede implementar una serie de estrategias que le permitan ampliar su oferta actual de servicios y productos.

1. Penetración del mercado (Productos existentes + Mercados existentes)

La primera estrategia pasa por aumentar el grado de compromiso de la empresa por la misma clase de negocio a la que se venía dedicando (servicios de ahorro y crédito). Para ello, dedicará recursos adicionales a perseguir un mayor consumo de los productos o servicios que ya venía brindando en los mercados en los que ya está presente. Es recomendable apostar por esta opción en momentos en los que el mercado atraviesa fases de crecimiento o de madurez.

Esta estrategia para crear nuevas oportunidades de negocio implica acciones como:

- Aumento del consumo de clientes actuales mediante incentivos económicos, programas de fidelización, etc.
- Captación de clientes de la competencia, apostando por una mayor inversión publicitaria.
- Captación de nuevo público objetivo a través de la mejorar de los productos. Ej. Mejorar las tasas de interes por ahorros, realización de cambios de imagen, o diseño de una imagen de la CRAC, entre otras.

2. Desarrollo de productos (Productos nuevos + Mercados existentes)

La segunda estrategia consiste en impulsar la “venta” de nuevos productos en los mercados en los que ya se está presente, brindando productos innovadores que aporten nuevas prestaciones (aprovechando las necesidades cambiantes de los clientes) o perfeccionando productos anteriores (aprovechando el corto ciclo de vida de los mismos).

Esta estrategia para crear nuevas oportunidades de negocio implica acciones como:

- Desarrollo de nuevas características del producto: Nuevas modalidades de ahorro, otros tipos de prestamos, etc.

Curricula de Formación en Liderazgo y Gerencia de CRAC

- Desarrollo de diferencias de calidad (creando nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos (disminuyendo, aumentando o combinando características).
- Desarrollo de nuevas líneas de servicios (ejemplo venta de insumos agrícolas, venta de servicios electrónicos como recargas, cobro de remesas, etc.)

3. Desarrollo de mercado (Productos existentes + Mercados nuevos)

La tercera estrategia consiste en lograr que las empresas vendan en nuevos mercados aquellos productos que ya producen o que las organizaciones financieras brinden sus servicios en comunidades no atendidas (más de lo mismo, pero a una base de clientes más amplia). Esto requiere de la posesión de recursos y capacidades infrautilizados y/o suficientes para llegar a esos nuevos mercados.

Así, las principales estrategias para lograr crear nuevas oportunidades de negocio en base a esto son:

- Búsqueda de nuevas áreas geográficas adicionales (a nivel regional, nacional o internacional).
- Atracción de nuevos grupos de clientes, dirigiéndose a nuevos grupos cuyas características demográficas difieren de sus clientes habituales.
- Cambios en la política de distribución o posicionamiento, recurriendo a nuevos canales de venta o distribución de los servicios.

4. Diversificación (Productos nuevos + Mercados nuevos)

A diferencia de las anteriores, esta estrategia no es de expansión, sino que constituye una categoría propia. Más arriesgada que las otras tres, esta centra sus esfuerzos en desarrollar nuevos productos en nuevos mercados.

Lo habitual es que apuesten por crear nuevas oportunidades de negocio recurriendo a esta vía empresas que necesitan reducir su riesgo global, que pueden permitirse invertir recursos o capacidades excedentes, o que buscan reforzar la posición competitiva de la empresa.

Existen tres modalidades de diversificación diferentes:

- Diversificación horizontal: Consiste en añadir a la línea de productos de la compañía nuevos productos sin relación con los ya existentes.
- Integración vertical: Se da cuando una empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo así mejorar los precios y los servicios a sus clientes.
- Diversificación concéntrica: Introducen nuevos productos similares a los ya existentes y diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

Esta modalidad no es recomendable para organizaciones pequeñas como las CRAC.

10. EVALUACIÓN Y CIERRE

10.1. Conclusiones generales del módulo

Para el cierre general del módulo, el/la facilitador/a debe formular algunas conclusiones generales, vinculando los diferentes temas vistos en el taller, con los objetivos del módulo y recalcar la importancia de implementar adecuadamente los diferentes aspectos abordados, para asegurar el buen funcionamiento, el fortalecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Las conclusiones generales puede hacerse utilizando diversas técnicas. Por ejemplo, el/la facilitador/a puede hacer una ronda consultando a cada participante los temas, subtemas o elementos que más le impactaron y que lecciones o recomendaciones puede obtener para su propia caja rural (puede utilizar una dinámica o preguntar directamente a las y los participantes), y reforzar las ideas y aportes de las y los participantes con sus comentarios.



10.2. Acuerdos de seguimiento

Esta actividad trata específicamente de establecer los acuerdos para el seguimiento al proceso formativo, así como cualquier otro acuerdo o compromiso que se produzca como resultado del taller.

Recordaremos algunos de los puntos primordiales que se deben acordar en este momento son:

- Reiterar el compromiso de las y los participantes para mantenerse en todo el proceso de formación (los 8 módulos de la curricula).
- Acordar o recordar (si ya están previamente establecidas), las fechas y lugares dónde se efectuará el siguiente módulo o taller.
- Si se van a realizar réplicas de los módulos en las comunidades estructuras, se debe definir la metodología, un calendario de posibles fechas, lugares, tiempos y responsables del proceso.
- Asignar las tareas o acciones de seguimiento (parte del proceso de evaluación).
- Cualquier otro compromiso que se considere necesario asumir, como parte del proceso de formación.

En este caso, hay temas de suma importancia para la consolidación de las CRAC, que las y los participantes pueden asumir el compromiso de implementar o al menos proponer se lleven a cabo en sus propias cajas al regresar a su comunidad o estructura.

Curricula de Formación en Liderazgo y Gerencia de CRAC

Por ejemplo, si la caja aún no se ha afiliado a una estructura de segundo nivel (cooperativa o caja de segundo nivel), pueden tomar esa decisión, o valorar si están en la condición para construir su plan estratégico o el diseño de una estrategia de sostenibilidad, entre otras posibles acciones.

Esta actividad se realiza en plenaria y los acuerdos pueden platearse a través de propuestas ya formuladas por el equipo de facilitación, o puede solicitarse a las y los participantes que sean ellos quienes propongan sus ideas, hasta llegar a un consenso con todo el grupo.

10.3. Evaluación del Módulo

La evaluación es la parte final del taller, y la haremos en dos niveles:

- ✓ Evaluación del taller y del proceso de formación
- ✓ Evaluación de conocimientos/capacidades adquiridas por las y los participantes;

En todo proceso, es fundamental evaluar al final de manera participativa. Por una parte, esto le permite al equipo facilitador conocer la valoración de los y las participantes con respecto al contenido y desarrollo de la actividad para mejorar su práctica. Por otra parte, esto contribuye a desarrollar la actitud crítica de las personas participantes y favorece su apropiación del proceso, e incluso autoevaluarse.



La curricula está diseñada como un programa de formación modular, que en conjunto suma más de 100 horas, por lo que puede ser reconocida y certificada como un programa de educación técnico profesional, no formal, por lo cual para OCDIH, es importante desarrollar las evaluaciones tanto a participantes como al programa. Pero no necesariamente todas las personas u organizaciones que desarrollen el módulo están obligados a realizarlas de la forma propuesta.

a.) Evaluación del taller/programa

Para este fin puede utilizarse un formulario previamente diseñado con preguntas dirigidas a valorar los aspectos metodológicos, de contenido, logísticos y la facilitación del taller, o a través de preguntas generadoras y recogiendo las apreciaciones de los participantes en tarjetas o papelógrafo. También puede hacerlo con un ejercicio más dinámico y participativo, utilizando una de las tantas dinámica de evaluación como la que proponemos a continuación:

Dinámica: Los Manteles

Objetivos:

- Valorar aprendizajes.
- Ver la situación anímica del grupo en un momento determinado.

Recursos:

- Manteles (papel), y un bolígrafo.
- El lugar es indiferente.

Participantes:

- El número de participantes es indeterminado.
- Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos.

Metodología:

- El animador deja unos manteles (hechos con papelógrafos, papel manila, tela o cartulinas) en diversos lugares del salón, cada mantel llevará un título (por ejemplo: Lo que más me ha gustado, cómo ha sido la interacción con mis compañeros, la metodología, etc.).
- Se pide a las y los participantes del grupo tendrán que ir pasando por los manteles y pondrán aquello que pienses respecto al título asignado al cartel.
- Se puede hacer una ronda rápida de revisión de comentarios, para una valoración general del módulo.
- Posteriormente se debería comentar con el resto del grupo de facilitadores/as para ver las áreas que se deben mejorar o fortalecer.



b.) Evaluación de Participantes:

Si bien el proceso se orienta al desarrollo de capacidades y nuevas habilidades, en las y los participante, más que la adquisición de conocimientos, es válido e importante aplicar un test de conocimientos, para evaluar aprendizajes, lo que junto a la presentación de tareas, permitirá la evaluación final de participantes.

Como señalamos en la parte introductoria, este mismo test (o uno similar) se puede aplicar al inicio o previamente al taller, y se puede volver a aplicar una vez finalizado el módulo, para valorar la comprensión de los contenidos y la adquisición de conocimientos por parte de las y los participantes.

Evaluación de Aprendizajes:

Conteste en forma breve y clara las siguientes preguntas:

1. Enumere los valores del cooperativismo

a. _____ b. _____ c. _____
d. _____ e. _____

2. ¿Cuál es la función de las Cooperativas de segundo grado?

3. ¿Qué es la planificación estratégica?

4. Enumere los pasos para elaborar un plan estratégico

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. ¿Para qué sirve la planificación estratégica?

6. ¿Qué es la misión?

7. ¿Qué es un plan operativo?

8. Mencione algunas estrategias o acciones que contribuyen a la sostenibilidad de la organización:

11. BIBLIOGRAFIA

1. Asesores DEPYMES.com. 4 estrategias para crear nuevas oportunidades de negocio. Agosto 2016. [<https://asesoresdepymes.com/4-estrategias-crear-nuevas-oportunidades-negocio/>] recuperado: 31-07-2020.
2. Consejo nacional supervisor de cooperativas (s.f.). Funciones principales del CONSUCOOP. URL: [<https://consucoop.hn/funciones/>].
3. Gonzales D., Pérez B., García L., Alvarado N., García O. Manual de Planeación Estratégica: Propuesta Metodológica. 2005. Honduras.
4. Organismo Cristiano de desarrollo integral de Honduras. Manual módulo II: Planificación Estratégica. Honduras. 2011.
5. Republica de Honduras. Decreto 65-87. Ley de Cooperativas de Honduras. Tegucigalpa. 1987.
6. República de Honduras. ACUERDO EJECUTIVO NÚMERO 254-97: Ley del Sector Social de la Economía. Tegucigalpa. 1998.
7. Republica de Honduras/ Secretaria de Agricultura y Ganadería. 2: Manual de Organización cajas de ahorro y crédito rural (Manual del facilitador). Tegucigalpa. FONADERS/PNUD/SEDUCA. 2006.
8. Republica de Honduras/ Secretaria de Agricultura y Ganadería. 4: Manual de Sostenibilidad de las cajas de ahorro y crédito rural. Tegucigalpa. FONADERS/PNUD/SEDUCA. 2006.

12. ANEXOS

1. Guión Metodológico Módulo VII

Objetivo General: Fortalecer capacidades de líderes y lideresas de las cajas rurales de ahorro y crédito, para la identificación, definición y ejecución de estrategias, líneas de acción y planes que les permitan una gestión eficiente de su organización y alcanzar la sostenibilidad de la misma.

Objetivo Específico: Proveen a las y los participantes, conocimientos y herramientas para definir, planificar e implementar estrategias y acciones que les permitan una mejor gestión de las cajas rurales que dirigen.

Día 1			
HORA	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RESPONSABLE
8:00 a 8:30 a.m.	Llegada y registro de participantes	Cada participante llena el listado al llegar al lugar.	Equipo facilitador
8:30 - 9:00 a.m.	Bienvenida y Devocional.	Expositiva. El facilitador/a da la bienvenida y presenta la reflexión. Puede dar espacio a un par de reflexiones de las y los participantes.	Equipo facilitador
9:00 - 9:30 am	Introducción al módulo (resto de actividades de la primera parte)	Expositiva/ participativa.	Equipo facilitador
9:30 - 10:00 am	Ejercicio introductorio sobre el asociativismo y cooperativismo	Realice la dinámica "las sillas cooperativas" que se explica en los anexos de este manual. Después del juego genere una discusión sobre la importancia de la colaboración y la cooperación entre las personas y también entre las organizaciones.	Equipo facilitador
10:00 - 12:00 m	Asociativismo y Cooperativismo para el fortalecimiento de las CRAC	Presentación dialogada sobre asociativismo: Concepto, características y ventajas del trabajo asociativo -El cooperativismo: orígenes, conceptos, valores y principios estructura en Honduras. -Las Cooperativas de segundo grado como entidades para el fortalecimiento de las cajas	Equipo facilitador

Curricula de Formación en Liderazgo y Gerencia de CRAC

		rurales -El sector cooperativista y su rol para el desarrollo local	
12:00 - 1:00 pm	Almuerzo	Participativa	Participantes
1:00 – 3:00 p.m.	La Planificación Estratégica como herramienta de gestión: - Concepto y características generales - Importancia, ventaja y utilidad de la planificación estratégica -Funciones de la planificación estratégica -Factores que contribuyen al éxito de los procesos de planificación estratégica.	Iniciar con un sondeo de conocimientos previos sobre planificación estratégica: Reparta una hoja o tarjeta a cada participante, indicándoles que escriban que es para ellos/as planificar y que es planificación estratégica en no más de 10 palabras. Deles un par de minutos para responder. Recoja las respuestas dobladas en una caja o sombrero y saque 5 notas, leyendo las respuestas. A partir de ese ejercicio genere discusión en plenaria. Inmediatamente continúe con la Presentación dialogada del tema.	
3:00 - 3:15 p.m.	Receso		participantes
3:15 - 5:00 pm	Las fases del proceso de planificación estratégica (primera parte): - Planear la planificación - Diseño institucional - Diagnostico institucional - Análisis FODA	Presentación dialogada: Basada en los contenidos de cada una de las fases. Si tiene mayor disponibilidad de tiempo, puede hacer un ejercicio en cada una de las fases, de lo contrario enfóquese en las que considere más importantes de profundizar (Ej. En grupos de trabajo puede hacerse un ejercicio de construcción de la misión de una caja rural). Introduzca el tema del análisis FODA e inicie con un ejercicio de grupos para hacer un FODA de sus cajas.	Equipo facilitador
5:00 pm.	Cierre del primer día	Haga un pequeño cierre con los elementos más importantes del día y de las recomendaciones para el siguiente día.	Equipo facilitador

Día 2

Curricula de Formación en Liderazgo y Gerencia de CRAC

8:00 - 8:30 a.m.	Introducción y retroalimentación	En plenaria de la bienvenida y luego realice un ejercicio corto de retroalimentación, puede usar un juego como la papa caliente o la botellita, para hacer preguntas que ya lleva listas, a las/los participantes sobre los temas abordados en día anterior.	Equipo facilitador y participantes
8:30 - 9:00 a.m.	Finalización del ejercicio de análisis FODA	En plenaria los grupos de trabajo presentan, analizan y refuerzan los resultados del trabajo del día anterior.	Equipo facilitador
9:00 - 10:15 am	Las fases del proceso de planificación estratégica (segunda parte)	Presentación dialogada de las siguientes fases del proceso de planificación estratégica: -Proyecciones -Retos estratégicos -Líneas estratégicas -Programación -Estructura Orgánica -Evaluación	Equipo facilitador
10:15 - 10:30 am	Receso	participativa	
10:30 – 12:00 m	La planificación operativa	Presentación dialogada Al finalizar la presentación de contenidos, explique los formatos para los planes operativos y en los mismos grupos de trabajo asigne la elaboración de planes operativos para sus CRAC. Puede iniciar con la formulación y concluirlos después del almuerzo	Equipo facilitador
12:00 - 1:00 p.m.	Almuerzo	participativa	Todos/as
1:00 – 2:20 p.m.	Elaboración de un plan operativo	Trabajo de grupos para elaborar un plan operativo. Presentación en plenaria de los planes formulados. Variante: También puede dejar la elaboración de un plan de acción posterior a la presentación del siguiente tema (sostenibilidad).	Equipo facilitador
2:20 – 3:20 p.m.	Sostenibilidad de las CRAC (primera parte)	Presentación dialogada de los primeros 4 subtemas.	Equipo facilitador

Curricula de Formación en Liderazgo y Gerencia de CRAC

3:20 – 3:30 p.m.	Receso		Equipo facilitador
3:30 – 4:00 p.m.	Sostenibilidad de las CRAC: Identificación de oportunidades de nuevos negocios.	Presentación dialogada. Si tiene mayor disponibilidad de tiempo, puede realizar un ejercicio rápido de identificación de nuevos productos y/o servicios, que las y los participantes pueden profundizar en sus propias CRAC.	
4:00 – 4:20 p.m.	Cierre del módulo: - Conclusiones generales del módulo - Acuerdos de seguimiento	En plenaria ronda de preguntas para las conclusiones generales. -Asignación de tareas y decisión de los acuerdos de seguimiento	Equipo facilitador
4:20 – 5:00 p.m.	Evaluación del módulo: - Evaluación del evento - Evaluación de aprendizajes	- Evaluación del módulo con la dinámica "Los manteles" -Aplicación del test escrito para evaluación individual de aprendizajes.	Equipo facilitador

2. DINAMICAS

1. LAS SILLAS COOPERATIVAS

DEFINICIÓN

Consiste en que los/las participantes han de subirse todos encima del número de sillas que tengan, dependiendo del momento del juego en el que estén.

OBJETIVOS

Mejorar la cooperación entre todos los participantes.

PARTICIPANTES

Menos de 30

CONSIGNAS DE PARTIDA

En este juego, o ganan todos o pierden todos. Por eso lo importante es el compañerismo y la cooperación. Es importantes estar atentos a la música.

DESARROLLO

El juego consiste en colocar las sillas y cada participante se pondrá delante de su silla. El que dirige el juego tiene que conectar la música. En ese momento todos los participantes empiezan a dar vueltas alrededor de las sillas. Cuando se apaga la música todo el mundo tiene que subir encima de alguna silla. Después se quita una silla y se continúa el juego. Ahora los participantes, cuando oigan la música, tienen que dar vuelta hasta que se pare la música, entonces tienen que subir todos encima de las sillas, no puede quedar ninguno con los pies en el suelo.

El juego sigue siempre la misma dinámica, es importante que todo el mundo suba encima de las sillas. El juego se acaba cuando es imposible que suban todos en las sillas que quedan.

EVALUACIÓN

Lo importante es ver si todos se ayudan entre sí, y que no dejen a nadie discriminada, porque sino pierden todos.

Para finalizar realice pregunte a los/las participantes como se sintieron durante el juego, y que lecciones pueden aprender del mismo.