crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
ASOCIACIÓN COORDINADORA DE COMUNIDADES UNIDAS DE USULUTÁN**

**Elaborado por:
Equipo Asesor**

A través de:

**Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador**

Febrero 1999

PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-0397-C-00-4154-00

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
ASOCIACIÓN COORDINADORA DE COMUNIDADES UNIDAS DE USULUTÁN

A través de:

Chemonics International, Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Febrero 1999

INDICE

A.	Introducción	1
A1.	El Sujeto de la Planificación	1
A2.	Fechas de Ejecución del Proceso de Planificación Estratégica	1
A3.	Participantes	2
A4.	¿Qué espera COMUS de la planificación?	2
A5.	Prioridades	4
B.	Identidad Institucional	4
B1.	El Enfoque	4
B2.	Valores Impulsores	9
B3.	Impactos Futuros Ideales	11
B4.	Elaboración del Propósito	12
B5.	Misión de COMUS	14
C.	El Ambiente Institucional	15
C1.	Tendencias Globales y Regionales	15
C2.	Análisis FODA	16
C3.	Actores Claves	22
C3.	Influencias Críticas	20
D.	Selección del Conjunto Programático/Gerencial	23
D1.	Perfil de Programas	23
E.	Sistemas Gerenciales	35
E1.	Sistema Gerencial: Administración General	35
E2.	Sistema Gerencial : Contabilidad y Finanzas	36
E3.	Sistema Gerencial: Gestión de Fondos	37
F.	Propuesta de Estrategias Principales	38
F1.	Desarrollar la capacidad empresarial de los programas y buscar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.	38
F2.	Competir agresiva y creativamente para ofrecer un servicio más eficiente en el programa social de COMUS.	40
F3.	Fortalecer la capacidad institucional operativa y funcional de COMUS, para apoyar eficientemente los programas.	41

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
ASOCIACIÓN COORDINADORA DE COMUNIDADES UNIDAS DE USULUTÁN

A. Introducción

A1. El Sujeto de la Planificación

La Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS), tiene su sede en San Francisco Javier, jurisdicción del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután. Fue fundada el 26 de septiembre de 1997, fue creada con el fin específico de propiciar el Desarrollo Integral de las comunidades afiliadas, proporcionando a los beneficiarios los medios necesarios en Producción, Educación, Salud y los servicios básicos de subsistencia, buscando la cooperación internacional de instituciones a fines a sus objetivos.

Las Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután con el apoyo de los asesores de Empresas Agrícolas de CRECER, a desarrollado el siguiente Proceso de la Planeación Estratégica Institucional. La metodología usada es muy participativa a través de Método Acceso.

El proceso se realizará a través de 10 días de trabajo, en donde en 6 sesiones de trabajo de grupo de la dirigencia de las Comunidades Unidas y de un equipo facilitador de Empresas Agrícolas, en conjunto buscarán producir el Plan Estratégico para COMUS.

Este es un documento de trabajo que analiza los factores internos y externos que influyen en los resultados operativos de la Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS), y que al final se transformará en el Plan Estratégico.

A2. Fechas de Ejecución del Proceso de Planificación Estratégica

En la primer sesión realizada el 06 de enero anterior, se elaboró un programa para elaborar el Plan Estratégico, los días y fechas y horarios, fueron programadas de común acuerdo entre la Junta Directiva de la Institución y el equipo facilitador de CRECER, también como las personas que intervendrían en el proceso de la planeación, se detalla a continuación el programa y las personas designadas, las cuales son las siguientes:

Enero 06:	Sesión de negociación; en ésta sesión se determinó la necesidad e importancia de elaborar un Plan Estratégico para COMUS, se dejó establecido personas, fechas y horas para desarrollar el programa de trabajo, el cual es el siguiente.
Enero 12:	Módulo A “ El Proceso de planificación” Módulo B “ Precisión de Propósito Institucional ”
Enero 19:	Módulo C “ Análisis del entorno Institucional ”
Enero 26:	Módulo D “ Selección de conjunto programático/gerencial
Febrero 04:	Módulo D “ Selección del conjunto programático/gerencial

(Continuación)

Febrero 11: Módulo E “ Construcción de la visión de futuro

Febrero 18: Módulo F “ Definición de las estrategias empresariales

Marzo 18: Presentación de resultados.

A3. Participantes

No	Nombre	Organización Miembro
1	Estela Anzora	Directivo(Presidente)
2	Israel González Ramos	Directivo(Vice-presidente)
3	Juan Rodríguez	Directivo(Tesorero)
4	Oscar Alcides Ayala	Directivo(Secretario)
5	Juana del Carmen Pineda	Directivo(1er Vocal)
6	José Atilio Ramírez	Directivo(2do. Vocal)
7	Jaime Couto	Cooperante
8	Idoya Aldai	Técnico
9	Germán Acevedo	Contador
10	Rennan Aguilar	Médico
11	Luis López	Técnico
12	Enrique Zelaya	Técnico
13	Luciano Palacios	Médico
14	Margarita Navas	Técnico
15	Santos Rojas	Técnico
16	Edis López	Técnico
17	Sebastián Cedillos	Técnico
18	Luis Cisneros	Auxiliar Contable
19	Guillermo Cornejo	Asesor CRECER
20	Mauricio Albanés	Asesor CRECER

A4. ¿Qué espera COMUS de la planificación?

En la primera reunión de trabajo, realizada el 12 de enero de 1999, se discutieron los Módulos A y B. La Planificación y la Precisión del Propósito de la empresa. En las expectativas

para COMUS de la planificación? se plantearon las siguientes inquietudes y expectativas del proceso de la planificación y se priorizaron, de acuerdo al grupo:

- C Fortalecer el desarrollo de las comunidades en forma ordenada y preciso.

Proceso de Planificación Estratégica COMUS

- C Lograr el fortalecimiento y desarrollo de las comunidades, familias en los aspectos sociales, cultural, político económico.
- C Crear un plan para superar las debilidades de COMUS.
- C Definir visión, plazo y objetivos.
- C Fortalecer y desarrollarnos mejor en el trabajo.
- C Fortalecer los distintos programas en las comunidades para obtener mayores resultados en la Institución.
- C Integración del quehacer de COMUS.
- C Esperamos buenos resultados de nuestra planificación.
- C Que sea una herramienta que nos permita ver con claridad “A donde va COMUS ”
- C Que lo resultados sean positivos y que a medida que se vaya ejecutando, se evalúe el trabajo cada trimestre.
- C Dependiendo de la evaluación, emplear una nueva estrategia para lograr lo propuesto.
- C Tener un marco de referencia económico, productivo y mercado asegurado de COMUS.
- C Que consolide los procesos de desarrollo.
- C Impulse el desarrollo en las comunidades.
- C Esperamos que sea una institución autosostenible.
- C Que sea un gremio autosostenible y fortalecido a nivel de base.
- C Que sea una institución con capacidad total de autogestión.
- C Que amplíe su rango de cobertura(5).
- C Que se consolide para obtener una mejor proyección.
- C Tener una coordinación sólida a nivel internacional y que sea reconocida por su calidad de trabajo.

A5. Prioridades

- C Lograr el fortalecimiento y desarrollo de las comunidades, familias en los aspectos

sociales, cultural, político económico.

- C Que sea una herramienta que nos permita ver con claridad “A donde va COMUS ”
- C Tener un marco de referencia económico, productivo y mercado asegurado de COMUS
- C Que sea una institución con capacidad total de autogestión
- C Integración del quehacer de COMUS
- C Que se consolide para obtener una mejor proyección
- C Tener una coordinación sólida a nivel internacional y que sea reconocida por su calidad de trabajo.

B. Identidad Institucional

En esta sesión, se apoya a los participantes para que identifiquen su Problema de enfoque y poder así determinar en base a los problemas apuntados, el propósito de la institución que identifique las causas y sus efectos.

B1. El Enfoque

El enfoque de la organización nos ayuda para determinar que nos hace diferentes de otras organizaciones, cuáles son los problemas que queremos atender prioritariamente y en que tipo de acciones si vamos a participar y en cuáles no. Una organización exitosa es aquella que se especializa y hace un muy buen trabajo en su área de especialización.

Se presenta a continuación las ideas básicas sobre los problemas que puedan influir en menor o mayor grado en las operaciones de la empresa, las cuales fueron portadas por los grupos de trabajo; además se da una propuesta del problema de enfoque para COMUS, el cuál, los participantes piensan que es el problema principal sobre el cual debe trabajar la empresa.

B1a. Lluvia de Ideas, Trabajo en Grupos

Durante ésta etapa, se trabajo en aportar ideas sobre los tipos de problemas que los participantes identificaban que estaban afectando el desarrollo de las Comunidades Unidades, los cuales fueron agrupados por tipo de problemas, los cuales se describen a continuación, éstos no están en orden de importancia:

Problemas Identificados:

- C Problemas Empresariales

1. Producción

- Existencia de monocultivos
- Incentivos a la producción
- Bajos rendimientos
- Uso indiscriminados de pesticidas
- Ellos mismos no evalúan que pueden hacer por sus cambios
- Tecnología inadecuada
- Mal manejo de cultivos por falta de asistencia técnica
- Fragilidad ecológica de la zona
- Diversificación de cultivos
- Capacitación en el uso adecuado de pesticidas

2. Crédito

- Poca capacitación para los productores para el manejo de crédito
- Cultura de no pago de créditos
- Falta de créditos
- Líneas de créditos blandos

3. Comercialización

- Problemas de mercado
- Poca comercialización de productos agrícolas
- Mala comercialización de los agricultores de los productos que cosechan
- Buscar más canales de comercialización
- Falta de organización

- Carreteras y caminos vecinales malos
- Ⓒ Problemas Sociales
- 1. Organización
 - Mala organización
 - Falta de organización
 - Falta de concientización
 - Asistencialismo comunitario
 - Falta de responsabilidad en el trabajo
 - Falta de coordinación
 - Falta de comunicación
- 2. Educación
 - Analfabetismo
 - Falta de educación
 - Falta de infraestructura adecuada
 - Explotación de los niños
- 3. Salud
 - Falta de una clínica asistencial completa
 - Falta de agua potable en las comunidades
 - Elevado porcentaje de desnutrición infantil
 - Falta de medidas preventivas de salud
 - Falta de medicamentos
 - Falta de saneamiento ambiental
 - Falta de vivienda
- Ⓒ Políticas Gubernamentales

Proceso de Planificación Estratégica COMUS

- Políticas de ajuste estructural neoliberales
- Presupuesto de la Nación limitado para el agro
- Poca o nula preocupación del Gobierno por la reactivación del agro

B1b. Propuesta de Problema de Enfoque

Para definir el problema de enfoque se tomó en cuenta que:

- C La Unión de productores, es una empresa recién fundada y que aún no ha iniciado sus operaciones.
- C Que en un principio, resulta difícil desligar, las actividades sociales y empresariales de la organización Comunidades Unidas de Usulután (COMUS).

B1c Lluvia de Ideas de Problema de Enfoque

- C Sub-desarrollo de las comunidades del área rural
- C No hay sostenibilidad familiar
- C Falta de desarrollo comunal por la poca concientización y participación activa.

Se definió el siguiente problema de enfoque:

Bajo nivel de la calidad de vida de la población en el área rural.

B2. Valores Impulsores

Todas nuestras organizaciones tienen valores impulsores, aunque éstos valores no hayan sido expresados en muchos casos. En organizaciones exitosas, los valores son explícitos y son utilizados a propósito para informar y guiar la vida institucional.

Los valores impulsores abarcan todas las creencias, las actitudes y los valores que guían y animan el trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

En el ejercicio de la lluvia de ideas para que el grupo identificará los posibles valores impulsores, del Taller de Planeación estratégica, llevada a cabo el 14 de abril del corriente año, se obtuvo el siguiente producto:

VALORES IMPULSORES	Puntos^{1/}
Producimos y exportamos productos de primera calidad	11
Vamos a obtener el mejor precio de los productos	10
Recurso humano capacitado	0
Compromiso de las comunidades y la institución	6
Disminuir de los índices de la deserción escolar	8
Mejorar el medio ambiente	1
Eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo	11
Contribuir a mejorar la canasta básica familiar	8
Incremento del valor agregado a los productos	12
Disminuir la explotación infantil	6
Participación activa de las comunidades	0
Reconocimiento de la labor de COMUS	13
Cientes satisfechos	7
Comercialización garantizada	5
Buen reconocimiento de instituciones cooperantes.	0
Apoyo institucional al socio	9
Financiamiento oportuno y ágil	4
Administración eficiente y confiable	10
Atención eficiente y amable	1

“ Votos obtenidos durante una votación realizada para priorizarlos”

Los valores impulsores fueron priorizados por los participantes de COMUS, en el siguiente orden:

- C Participación activa de las comunidades.
- C Incremento del valor agregado a los productos.
- C Producimos y exportamos productos de primera calidad.
- C Reconocimiento de la labor de COMUS.
- C Administración eficiente y confiable.
- C Compromiso de las comunidades y la institución.

- C Apoyo institucional al socio.
- C Eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.
- C Contribuir a mejorar la canasta básica familiar.
- C Disminuir la explotación infantil.

B3. Impactos Futuros Ideales

En ésta etapa, debe de responderse a la pregunta ¿cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años como resultado de la labor de COMUS ?, a esto, se le llamará; los impactos futuros ideales.

En ésta etapa, resulta más útil identificar impactos muy concretos. Los impactos muy generales o abstractos no ayudan mucho a la visualización del mundo que ustedes buscan crear con sus esfuerzos.

No hay que olvidar, que los impactos futuros, expresan cambios sobre algo y se expresan como ideales, porque marcan una meta, la cual siempre estaremos tratando de alcanzar.

IMPACTOS FUTUROS IDEALES	Puntos*
Contribuiremos a mejorar la calidad de vida de las comunidades	14
Seremos eficientes, eficaces y equitativos en el desarrollo del trabajo	9
Lograremos la integración comunal de hombres y mujeres en el proceso de desarrollo	11
Recursos humanos capacitados trabajando activamente	2
Reduciremos los índices de analfabetismo	10
Lograremos que todos los niños tenga acceso a la educación	7
Tendremos un desarrollo empresarial efectivo	6
Seremos grandes empresarios	1
Lograremos exportar toda nuestra producción	3
Tendremos mercado asegurado para nuestros productos orgánicos	5
Tendremos grandes ampliaciones en la producción orgánica	6
Tendremos un mejor sistema de vida	0
Seremos competitivos con otras empresas	0
Diversificaremos la producción y comercialización de nuestros productos	8

Incrementáremos el número de socios	0
Mejoraremos el medio ambiente	0
Seremos sujetos de créditos	0
Ampliaremos la renovación de los cafetales	0
Seremos un empresa altamente sostenible	13
Solucionaremos las necesidades básicas de nuestras familias	12

* Votos obtenidos durante una votación realizada para priorizarlos

Principales Impactos futuros ideales de la Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután:

- C Contribuiremos a mejorar la calidad de vida de las comunidades.
- C Seremos un empresa altamente sostenible.
- C Solucionaremos las necesidades básicas de nuestras familias.
- C Lograremos la integración comunal de hombres y mujeres en el proceso.
- C Reduiremos los indices de analfabetismo
- C Seremos eficientes, eficaces y equitativos en el desarrollo del trabajo
- C Lograremos que todos los niños tenga acceso a la educación
- C Lograremos que todos los niños tenga acceso a la educación
- C Tendremos un desarrollo empresarial efectivo
- C Tendremos mercado asegurado para nuestros productos orgánicos

B4. Elaboración del Propósito

El propósito es la definición del FIN principal que busca alcanzar su empresa. Es muy importante que no exprese medios. Generalmente queremos expresar demasiado en un fin principal, como “Dotar de vivienda digna y mejorar la calidad de vida de los habitantes de San Pedrito, a través del mejoramiento ambiental y de la capacitación de los beneficiarios involucrados”.

Un buen propósito se expresa en una frase:

Ejemplo:

Eliminar las causas de defectos de nacimiento.

Producir utilidades para accionistas.

Proteger las plantas y los animales del mundo

Tomar en cuenta las siguientes sugerencias que debe contener la redacción de su propósito:

- C Debe ser una sola frase.
- C Debe ser conciso. No se debe usar la "y" porque implica más de una idea.
- C Es mejor no usar "a través de" o "proveer", porque estas palabras implican métodos.
- C Debe tener sencillez y grandeza. No importa si su declaración parece ser muy general, poco realista, y no muy única en su definición de resultado deseado, (p.e. eliminar el hambre en el mundo). El objetivo es definir un propósito que expresa el fin primordial de su organización y que puede motivar a todos.
- C Debe expresar un reto.

Y finalmente sobre la forma del propósito:

- C Debe contener un verbo que indica un cambio, indique una situación problemática y tener un beneficiario explícito.
- C Debe tomarse en cuenta sus impactos futuros ideales, sus valores impulsores y su problema de enfoque para redactar el propósito.

B4a. Lluvia de ideas de Propósito

- C Aumentar los ingresos económicos a través de la productividad familiar.
- C Mejorar el nivel de calidad de vida estimulando la productividad comunal.
- C Alcanzar el desarrollo humano de las comunidades rurales.
- C Mejorar la Calidad de vida de las comunidades rurales.
- C Elevar la calidad de vida de las comunidades rurales.
- C Contribuir para mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres rurales.
- C Mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.
- C Involucrar a las comunidades rurales en un proceso de desarrollo rural integrado.

B4b. Propuestas de propósitos

- C Contribuir al desarrollo humano de las comunidades rurales atendidas
- C Mejorar el bienestar de las comunidades rurales
- C Elevar la calidad de vida de las comunidades atendidas

B4c. El Propósito de COMUS

“ Contribuir al Desarrollo Humano de las Comunidades Rurales Atendidas”

B4d. El quehacer de Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután.

PROPÓSITO	Contribuir al desarrollo humano de las comunidades rurales atendidas.
A través de	
QUEHACER	Brindar un servicio eficiente, efectivo y permanente, en el desarrollo y ejecución de los programas empresariales y sociales.

B5. Misión de COMUS

La misión debe resumirse en una sola frase: el propósito y el quehacer (Fines y Medios) de la organización.

“contribuir al Desarrollo Humano de las Comunidades Rurales Atendidas a Través de Brindar un Servicio Eficiente, Efectivo Y Permanente, en el Desarrollo Y Ejecución de los Programas Empresariales Y Sociales”

C. El Ambiente Institucional

C1. Tendencias Globales y Regionales

Las megatendencias, son los grandes procesos que están en marcha y que afectan al mundo. Cambian la estructura de la “ cancha ” en que todas las organizaciones juegan. A continuación se establecen.

- C Importación de granos básicos.

- C La reingeniería.
- C La globalización de la economía.
- C Privatización.
- C El Fenómeno del Niño y la Niña.
- C El libre comercio.
- C Agricultura sostenible.
- C Internet.
- C Altos intereses en los bancos internacionales.
- C La Explosión demográfica.
- C La Hambruna.
- C El Incremento en la demanda de productos orgánicos.
- C Delincuencia.
- C Impunidad.
- C Desastres naturales.
- C Analfabetismo.
- C Lavado de dolares.
- C Prostitución.
- C Drogas y alcoholismo.
- C Lucha por el poder.

C2. Análisis FODA

Este análisis del ambiente institucional, se hará por medio del sistema FODA, en el cual se definen los factores internos y externos que influyen en los resultados positivos y negativos de la empresa.

C2a. Fortalezas

- C Experiencia en la producción.
- C Tierra propia
- C Financiamiento alternativo.
- C Estar en la línea de producción orgánica
- C Líderes honestos
- C Diversificación de la producción
- C Comercialización asegurada de nuestros productos orgánicos
- C Conocimiento sobre el proceso de certificación orgánica
- C Conocimientos sobre técnicas de producción orgánica
- C Tierra y climas adecuado para producir café orgánico
- C Capacidad de gestión para proyectos productivos y medio ambiente
- C Formación de líderes comunitarios
- C Legalización de estructuras comunitarias e institucionales
- C Contar con alguna infraestructura propia
- C Contar con personal capacitado en algunas áreas y comprometido con la organización.

C2b. Debilidades

- C Administración deficiente
- C Poco conocimiento de gestión empresarial.
- C Falta de coordinación y comunicación entre los equipos de trabajo.
- C Deficiente organización institucional.
- C Mal uso de los recursos.
- C Vías de acceso en mal estado.
- C Transporte deficiente.

- C Falta de capacidad de almacenamiento
- C Falta de conciencia de los beneficiarios
- C Líderes ausentes
- C Deficientes medios de comunicación
- C Suelos improductivos
- C Tala de árboles excesiva
- C Mala distribución de los recursos.

C2c. Oportunidades

- C Demanda de productos orgánicos.
- C Ayuda de la cooperación internacional.
- C Instituciones que brindan asesoría técnica.
- C Oportunidad de exportación.
- C Desarrollo local.
- C Acceso a instituciones cooperantes.
- C Proyectos ambientales.
- C Asesoría extranjera.
- C Políticas ambientales.
- C Coordinación interinstitucional.
- C Acceso de formación vocacional a jóvenes.

C2d. Amenazas

- C Dependencia de la ayuda externa
- C Libre competencia en el mercado internacional
- C Retiro de cooperantes internacionales
- C Bajos precios en el mercado

C Deterioro ambiental

C3. Actores Claves

Los actores claves son aquellas personas o instituciones que actualmente participan o pueden participar, para lograr significativamente el éxito o fracaso en el logro del propósito de la empresa.

Acontinuación encontrará la Matriz para el análisis de los Actores Claves:

Proceso de Planificación Estratégica COMUS

Actor	Interés del actor hacia la Unión de Productores	Relación entre el actor y la Unión de productores		Indicación Estratégica
		Actual	Deseada	
CRECER	Desarrollo Empresarial	Asesor	Asesor	Responsabilidad y cumplimiento de metas
MS	Apoyo Financiero	Donante	Colaborador	Reinversión, Rotación del capital invertido
Comunidades	Apoyo en servicios Créditos, Comercialización y asistencia técnica.	Socios	Socio Aliado	Brindar un servicio eficiente
Bcio. San Mauricio	Procesamiento de café	Cliente	Cliente	-Entrega de toda la producción -Mantener buena calidad del producto
PROCAFE	Asistencia Técnica	Beneficiario	Beneficiario	Mayor apoyo en técnica de producción
EXPRONAV*	Comercialización de ajonjolí	Cliente	Aliado	-Superar los volúmenes de producción y calidad
UCRAPROBEX	Comercialización de café	Cliente	Aliado	Alianza estratégica
OCIA	Certificación de producción	Socios	Socios	Mantener el sistema de producción orgánica
CRIC	Apoyo financiero	Donante	Donante	Cumplimiento de metas
Bancos	Financiamiento	Cliente	Cliente	Otorgamiento oportuno de créditos
Intermediarios (Coyotes)	Competencia	Competir	Competir	- Sacarlos del mercado - Depender menos de ellos
Productores	Asociarlos	Ninguna	Hacerlos Socios	Proporcionar servicios
Alcaldía Municipal	Desarrollo Municipal	Legalización de las ADESCO	Aliado	Relaciones institucionales de desarrollo comunitario
P.N.C.	Seguridad pública	Ninguna	Seguridad Pública	Mantenerlos informados
SCIAF	Cooperante	Apoyo institucional	Aliado	Cumplimiento de metas
SHARE	Socio	Colaborador	Socio/colaborador	-Relaciones institucional para el desarrollo local -Participar en sus estrategias.
CIAZO	Facilitador de metodología educativa	Socios	Aliado	-Aplicación y actualización de la metodología -Mayor participación e incidencia de las estrategias de CIAZO.

Proyecto Crecer / El Salvador

Actor	Interés del actor hacia la Unión de Productores	Relación entre el actor y la Unión de productores		Indicación Estratégica
		Actual	Deseada	
FIAES	Implementación de proyectos en Medio Ambiente	Donante	Aliado	Participación en elaboración de planes operativos.
Embajada Británica	Apoyo al desarrollo social	Donante	Donante	Mantener la relación interinstitucional
Foro Agropecuario	Consolidación del desarrollo económico-social del sector agropecuario	Socios	Aliado estratégico	-Mayor capacidad prepositiva en el diseño y ejecución de los planes de desarrollo regional y nacional
Ducado de Luxemburgo	Fortalecer los programas de desarrollo social.	Donante	Donante y colaborador	Consolidar la relación bilateral directa
PASOLAC	Apoyo en los programas y/o actividades de agricultura sostenible en laderas	Socio/colaborador	Socio/colaborador	-Participación en actividades, nacionales y locales -Participar en la elaboración del Plan Estratégico
Green Com	Apoyo en la aplicación de tecnologías medioambientales y de desarrollo.	Colaborador	Colaborador	-Participación activa en la elaboración de planes y de proyectos de impacto positivo.
SETEM	Apoyo al desarrollo social y económico de las comunidades	Aliado	Mantenerlo	-Consolidar las relaciones
Veterinarios sin Fronteras	Apoyo a programas de desarrollo agropecuario	Colaborador	Colaborador	-Integrarlos en los planes y ejecución del programa de Asistencia Técnica
Comunidades	Desarrollo Integral	Socios	Socios	Involucrarlos activamente en el proceso de desarrollo económico Social.
Trabajadores de Salud	Participación activa y voluntaria en la atención primaria de salud	Colaborador	Socio	-Involucrarlo activamente en nuestro quehacer -Incentivo en el desempeño de sus actividades
Universidad de El Salvador (UES)	Actualización y validación de tecnologías en los diferentes programas a desarrollar	Colaborador	Colaborador	Establecer convenios de colaboración institucional

Proceso de Planificación Estratégica COMUS

Actor	Interés del actor hacia la Unión de Productores	Relación entre el actor y la Unión de productores		Indicación Estratégica
		Actual	Deseada	
Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID)	Fortalecimiento Institucional	Colaborador	Colaborador	Mantener la relación insterisntitucional para el desarrollo de las comunidades

C3. Influencias Críticas

Influencias críticas son aquellos factores que son decisivos para el éxito o fracaso de la empresa.

Por medio de una dinámica de Lluvias de ideas, los grupos de trabajo identificaron la siguiente lista de Influencias Críticas, las cuales fueron seleccionadas entre las Megatendencias, el FODA y los actores claves. En ésta lista se pueden identificar las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y actores prioritarios, y es necesario identificar sobre cuáles de éstos aspectos debemos poner especial atención.

C3a. Lluvia de Ideas

- C Retiro de Cooperantes.
- C Coordinación Interinstitucional.
- C Deterioro Ambiental.
- C Capacidad de gestión para proyectos productivos y de medio ambiente.
- C Analfabetismo.
- C Dependencia de ayuda externa.
- C Globalización de la economía mundial.
- C CRIC.
- C Acceso de formación vocacional a jóvenes.
- C Políticas agropecuarias inadecuadas.
- C Falta de conciencia de beneficiarios.
- C Mala distribución de recursos
- C Comunidades.
- C CRECER.
- C Conocimiento de técnicas de producción orgánicas.

Como trabajo de grupo se procedió a priorizar las tendencias críticas identificadas para la Asociación de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS).

- C Capacidad de gestión para proyectos productivos y de medio ambiente.
- C Dependencia de ayuda externa.
- C CRIC.
- C Globalización de la economía mundial.
- C CRECER.
- C Coordinación Inter institucional.
- C Falta de conciencia de los beneficiarios.
- C Analfabetismo.

D. Selección del Conjunto Programático/Gerencial

El Conjunto programático/gerencial, es una descripción de los programas actuales y futuros de la organización y los sistemas gerenciales necesarios para apoyar la ejecución de los programas. También incluye los objetivos y los resultados de una análisis estratégico.

Los programas son un conjunto de actividades que persiguen un mismo objetivo; los sistemas gerenciales, son grupos de actividades gerenciales y administrativas que tienen un fin (objetivo) en común, y que son necesarios para la ejecución de los programas.

D1. Perfil de Programas

El perfil programático describe el estado actual de los programas y objetivos de la organización en el último año. Se puede decir que es similar a una foto de los programas en ese momento, algunas pistas para la agrupación de las actividades en programas pueden ser:

- C Las actividades no puedan ser incluidas coherentemente en otros programas.
- C Las actividades suelen ser ejecutadas por el mismo equipo de personas.

D1a. Descripción de Programas

Los grupos de trabajo han identificado dos programas básicos por medio de los cuales, los participantes creen que COMUS cumplirá con sus objetivos generales como empresa.

1. Programa: Empresarial

<p>OBJETIVO CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA INSTITUCIÓN</p>	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, ejecución, supervisión y evaluación. 2. Establecer alianzas y convenios interinstitucionales con productores. 3. Elaboración de estudios de Factibilidad. 4. Selección de beneficiarios y actividades productivas. 5. Otorgamiento y recuperación de créditos. 6. Actualización del recurso humano. 7. Montaje de un Sistema Financiero. 8. Promoción del producto por diferentes medios de comunicación. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograremos efectividad en un 100 % del programa empresarial. 2. Lograremos el cumplimiento y el respeto a los convenios y alianzas. 3. Tendremos un personal idóneo altamente calificado. 4. Garantizaremos la producción y comercialización de los productos a nivel nacional e internacional. 5. Tendremos un sistema financiero eficiente. 6. Lograremos asegurar la comercialización de los productos a nivel nacional e internacional. 7. Lograremos la rentabilidad económica.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar sostenibilidad empresarial. 2. Ser altamente competitivo con nuestro producto a nivel nacional e internacional. 3. Tener una cobertura de asistencia técnica eficiente, efectiva y permanente. 4. Lograr ser una alternativa financiera. 5. Diversificar y aumentar los volúmenes de producción. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos que mantengan los estándares de calidad. 2. Políticas y controles ágiles y eficiente de los créditos. 3. Contar con personal técnico capacitado. 4. Procesos eficientes y rentables. 5. Recuperación del ecosistema. 6. Ser eficientes en las alianzas institucionales y productivo. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto reconocido a nivel nacional e internacional. 2. Incrementar los ingresos de los productores 3. Rentabilidad para productores y exportadores. 4. Recuperación del 85 % de los créditos 5. Capacidad de refinanciamiento de los créditos. 6. Obtener un 15 % de incremento de área cultivada en diferentes cultivos.

1.1 Sub-Programa: Asistencia Técnica

OBJETIVO PROPORCIONAR ASISTENCIA TÉCNICA PERMANENTE Y EFECTIVA	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de diagnóstico. 2. Planificación. 3. Control de inversión. 4. Supervisión de actividades. 5. Evaluación de actividades. 6. Capacitación técnico administrativo. 7. Asistencia técnica a productores orgánicos. 8. Investigación y validación de tecnología para cultivos orgánicos. 9. Sistematización de Técnicas metodológicas exitosas. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificaremos la producción agrícola. 2. Mejoraremos el Medio Ambiente. 3. Ampliaremos las áreas de producción. 4. Produciremos productos de mejor calidad. 5. Mejoraremos la productividad por área. 6. Introduciremos mejores técnicas de producción sostenibles.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una cobertura de asistencia técnica eficiente, efectiva y permanente a los productos . 2. Implementación de técnicas de producción sostenibles y efectivas que conlleven a un aumento de la productividad. 3. Diversificación de la producción (Café, Ajonjolí, Marañón, Zacate Limón y Granos Básicos entre otros). 4. Tener rentabilidad en las actividades productivas. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con personal técnico capacitado que apoye en cuadros administrativos. 2. Personal de contraparte que reciba formación técnica. 3. Productores satisfechos con la asesoría brindada. 4. Productores satisfechos con la calidad y el volumen del producto. 5. Recuperación del ecosistema. 6. Finca y producción mejorada. 7. Cultivos nuevos establecidos. 8. Cumplimiento con Normas de Certificación orgánicas. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos el 80 % de las comunidades atendidas capacitadas en administración. 2. Al menos un 70 % de las comunidades, cuentan con productores de base capacitados. 3. El 80 % de productores satisfechos con la asesoría brindada. 4. Obtener un rendimiento de 8 quintales de café y 12 quintales de ajonjolí orgánico por manzana por año. 5. Obtener un 15 % anual de incremento del área cultivada de Zacate Limón, Marañón y Granos Básicos. 6. Alcanzar 500 manzanas manejadas con técnicas orgánicas. 7. Implementar un programa de Certificación Orgánica para obtener certificación para 500 manzanas de café, 160 manzanas de ajonjolí, 50 manzanas de marañón y 15 manzanas de plantas medicinales.

1.2 Sub-Programa: Crédito

<p>OBJETIVO PROPORCIONAR CRÉDITOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS ÁGILES, OPORTUNOS Y RENTABLES</p>	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de los beneficiarios. 2. Elaboración de Estudios de Factibilidad. 3. Planificación del crédito. 4. Asesoría técnica a productores sobre el manejo de créditos. 5. Elaboración de contratos entre la institución y los beneficiarios 6. Otorgamiento de créditos. 7. Monitoreo y seguimiento de la inversión. 8. Recuperación de la inversión. 9. Crear manual de políticas de financiamiento. 10. Alianzas estratégicas para el manejo de fondos. 11. Crear manuales y políticas de financiamiento. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volver a los productores sujetos de crédito. 2. Mayor cobertura crediticia a los productores. 3. Establecer una base financiera sólida para el otorgamiento de créditos. 4. Lograr la autosostenibilidad a mediano y largo plazo. 5. Dependier menos de capital externo.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de líneas de crédito(Agrícolas y no agrícolas). 2. Lograr ser una alternativa financiera. 3. Sistematización de la cartera de créditos. 4. Logra una tasa de interés balanceada. 5. Ampliar la cobertura crediticia. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgamiento de créditos en tiempo oportuno. 2. Crecimiento de la rentabilidad. 3. Eficiente manejo de control de créditos. 4. Personal eficiente y eficaz. 5. Tener una sistema mecanizado para el manejo de los créditos. 6. Selección adecuada de los usuarios. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación del 100 % de los créditos otorgados. 2. Capacidad de refinanciar créditos. 3. Tener más capital propio de operación. 4. Incremento del capital institucional. 5. Aumento en el número de beneficiarios satisfechos del servicio.

1.3 Sub-Programa: Comercialización

OBJETIVO	
COMERCIALIZAR AL MEJOR PRECIO, LOS PRODUCTOS PARA GARANTIZAR LA RENTABILIDAD Y EQUIDAD	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección y certificación de los productos. 2. Certificación del comercializador. 3. Contactos con el cliente. 4. Información de precios de mercado. 5. Promoción del producto por diferentes medios de comunicación. 6. Investigación de mercados. 7. Asistir a ferias nacionales e internacionales. 8. Relaciones con los procesadores. 9. Alianzas con productores y comercializadores. 10. Almacenamiento de productos. 11. Conocer los diferentes canales de comercialización . 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento en el mercado nacional e internacional. 2. Lograremos comercializar toda la producción. 3. Tendremos asegurado el mercado para nuestros productos. 4. Tener redes de comercialización a nivel nacional e internacional. 5. Capacidad de gestión en mercadeo 6. Buscar mercado especializado (Nichos de mercado). 7. Comercializar lo que el mercado demande.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener asegurado buenos precios de nuestros productos en el mercado nacional e internacional. 2. Tener la capacidad de vender los volúmenes requeridos por los clientes. 3. Incrementos de las exportaciones de por lo menos el 10 % anual. 4. El 90 % del volumen de las exportaciones serán productos orgánicos. 5. Ser altamente competitivo con nuestros productos. 6. Tener un eficiente sistema de información de mercado. 7. Rentabilidad de los productos a comercializar. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos que mantengan los estándares de calidad demandados por los compradores. 2. Mantener informados a los productores de los precios de los productos. 3. Asegurar los nichos del mercado internacional y nacional. 4. Ser eficientes en las alianzas con los procesadores y compradores de nuestros productos. 5. Capacidad del equipo humano en la gestión de la comercialización y calidad de nuestros productos. 6. Comercializar lo que el mercado demande. 7. Certificación de los productos. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COMUS es una empresa reconocida como un proveedor de productos orgánicos a nivel nacional e internacional. 2. COMUS obtiene los mejores precios del mercado. 3. Haber ganado la confianza de los productores y de los compradores. 4. Los compradores orgánicos satisfechos por la buena calidad de los mismos. 5. Tener una marca reconocida de nuestros productos a nivel nacional e internacional. 6. Rentabilidad para productores y exportadores.

1.4 Sub-Programa Industrial

OBJETIVO	
INDUSTRIALIZAR PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD PARA DARLE MAYOR VALOR AGREGADO A LA PRODUCCIÓN PRIMARIA	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración eficiente de la agroindustria. 2. Buen mantenimiento del equipo, materiales. 3. Eficiente control de calidad. 4. Procesamiento de aceites esenciales y otros productos. 5. Capacitación constante al personal. 6. Abastecimiento de materia prima para procesado de productos que demande el mercado. 7. Certificación del proceso agroindustrial. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendremos personal altamente capacitado. 2. Obtendremos productos de alta calidad. 3. Obtendremos volúmenes de productos que el mercado demande. 4. Diversificación de producto. 5. Ampliar cobertura de productores de materia prima. 6. Bajos costos en el procesamiento y transporte de materia prima.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los volúmenes de producción en un 15 % anual. 2. Diversificar línea de producción. 3. Innovación de tecnología. 4. Establecimiento de unidades portátiles de destilación en lugares estratégicos donde se produce materia prima. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos eficientes y rentables. 2. Procesar toda la materia prima acopiada. 3. Mantener los estándares de calidad. 4. Personal especializado. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad del procesamiento de productos. 2. Incrementar los ingresos de los productores. 3. Incremento de los volúmenes de producción. 4. Producto reconocido a nivel nacional e internacional.

2. Programa : Social

OBJETIVO	
CONTRIBUIR Y MEJORAR LAS CONDICIONES DE SALUD, EDUCACIÓN E INFRAESTRUCTURA DE LAS FAMILIAS RURALES ATENDIDAS	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de equipos eficientes. 2. Selección de comunidades y beneficiarios. 3. Actualización del diagnóstico situacional de las comunidades. 4. Supervisión, seguimiento y evaluación de la ejecución del programa social. 5. Celebración de Asambleas Generales. 6. Coordinación Inter institucional. 7. Visitas domiciliarias. 8. Establecer y desarrollar programas de capacitación. 9. Brindar atención técnica a usuarios. Selección de participantes en comites y facilitadores. 10. Mantener informadas a las comunidades de los logros de los programas 11. Distribución de material y equipo. 12. Mejorar infraestructura existente. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoraremos la calidad de vida de las familias rurales. 2. Consolidaremos estrategias de organización y capacitación. 3. Tendremos talleres de formación vocacional institucional funcionando. 4. Mayor credibilidad en los programas que se ejecuten en las comunidades. 5. Tendremos una infraestructura funcional. 6. Contaremos con más inmuebles propios. 7. Tendremos centros culturales, equipados y funcionando. 8. Disminuiremos los problemas educativos. 9. Dotaremos de material bibliográfico a las comunidades.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con más inmuebles propios. 2. Contribuir a mejorar las vías de acceso a las comunidades. 3. Tener una cobertura de atención eficiente y efectiva en las comunidades, en salud educación e infraestructura. 4. Implementar estrategias de metodología institucional. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura funcional. 2. Capacidad técnica eficiente en el desarrollo de los sub-programas. 3. Recuperación del ecosistema. 4. Evaluaciones trimestrales del avance del programa. 5. Tener grupos educativos integrales en cada comunidad. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el 80 % de voluntarios. 2. Tener 25 grupos educativos integrales en las comunidades. 3. Lograr que el 90 % de familias mejoren el medio ambiente de las comunidades. 4. Reducir la deserción educativa en un 40 % . 5. Lograr que el 80 % de la metodología institucional llegue a los 31 comunidades. 6. Disminuir en un 90 % la desnutrición infantil.

2.1 Sub-Programa: Salud

OBJETIVO	
MEJORAR LAS CONDICIONES DE SALUD DE LAS FAMILIAS RURALES	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del diagnóstico situacional de las comunidades. 2. Selección de participantes para formar comites de medicina natral. 3. Establecer 31 botiquines de medicina natural. 4. Facilitar insumos para la fabricación de productos de medicina natural de botiquines y farmacias 5. Establecer y desarrollar programas de capacitación en medicina natural, preventiva y saneamiento ambiental. 6. Letrinizar a 250 viviendas. 7. Facilitar la construcción de 250 cocinas mejoradas. 8. Dar seguimiento al uso adecuado de letrinas y cocinas mejoradas. 9. Brindar atención médica a usuarios. 10. Realización de campañas de tratamiento de aguas, desparasitación y vacunación. 11. Mejorar la alimentación familiar, mediante el cultivo de huertos caseros(Soya y crianza d especies menores). 12. Realizar campañas de salud oral en las escuelas. 13. Apoyar con insumos y equipo a clínicas de salud oral. 14. Supervisión constante de medicina natural. 15. Mantener informada a la comunidad de los logros e impactos de salud. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoraremos la calidad de vida de las familias de las comunidades. 2. Se mejorará el medio ambiente. 3. Se implementaran estrategias para consolidar los comites de medicina natural. 4. Tener mayor credibilidad en los programas que se ejecuten en la comunidad. 5. Tener menores indices de mortalidad infantil. 6. Lograr mayor concretización sobre los usos y efectos favorables de la medicina natural. 7. Disminuiremos la incidencia de enfermedades bucales(Sarro, Jengibitis, caries etc.). 8. Fomentaremos por medio de la educación el uso adecuado de letrinas y cocinas mejoradas. 9. Mejoraremos la alimentación familiar por medio de huertos caseros y del cultivo de soya. 10. Mejoraremos la calidad de atención en salud oral.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un programa permanente de medicina natural, preventiva y salud oral. 2. Tener una cobertura de atención en salud eficiente y efectiva en las comunidades. 3. Atención médica de salud oral permanente y eficaz. 4. Implementación de estrategias para consolidar y ampliar los comites de salud. 	

CRITERIOS DE CALIDAD	INDICADORES DE ÉXITO
<ol style="list-style-type: none">1. Contar con personal altamente calificado y eficiente.2. Recuperación nutrición de niños desnutridos.3. Tener sistematizada la información y contar con un sistema de información gerencial.4. Contar con la capacidad técnica de salud en el desarrollo de los programas.5. Tener evaluaciones trimestrales de avance de programas.6. Entrega de semilla certificada y en tiempo oportuno para la siembra de huertos caseros y del cultivo de soya.7. Recuperación del Ecosistema.8. Selección adecuada de los beneficiarios de letrinas, cocinas mejoradas y huertos caseros.	<ol style="list-style-type: none">1. Consolidar 31 comites de salud de medicina natural2. Aumentar el número de voluntarios en el área de salud.3. Recuperar en un 90 % la desnutrición infantil.4. Lograr que el 90 % de las familias, tengan letrinas y cocinas mejoradas.5. Lograr disminuir en un 100 % la mortalidad de las IRAS, y EDAS.6. Disminuir en un 90 % los índices de enfermedades de la cavidad oral.7. Lograr que el 90 % de las comunidades, hagan uso de medicina natural.8. Lograr que el 100 % de niños sean vacunados para enfermedades preventivas por vacunación.9. Lograr que el 90 % de familias mejoren el medio ambiente de sus comunidades.

2.2 Sub-Programa: Educación

OBJETIVO	
CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DE LAS COMUNIDADES MEDIANTE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de las comunidades. 2. Visitas domiciliarias. 3. Asamblea Generales. 4. Capacitaciones a facilitadores. 5. Evaluaciones a los grupos educativos. 6. Coordinación con escuelas, estructuras e instituciones. 7. Selección de niños de bajos recursos. 8. Círculos de alfabetización. 9. Selección de alfabetizadores. 10. Talleres vocacionales. 11. Selección de grupos de jóvenes. 12. Elaboración del programa de capacitación. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir la deserción escolar. 2. Disminuir el ausentismo escolar. 3. Reducir el índice de analfabetismo. 4. Tener Talleres de formación vocacional institucional. 5. Tener Escuela Vocacional Agrícola. 6. Tener un equipo técnico de educación. 7. Reducir problemas de aprendizaje en las escuelas atendidas. 8. Instalada y funcionando la Casa de la Cultura en San Francisco Javier. 9. Dotar de material bibliográfico a la Casa de la Cultura.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar estrategias de metodología educativa. 2. Lograr la Integración educativa. 3. Elevar a un 60 % el alfabetismo en las comunidades. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener equipo técnico eficiente. 2. Lograr la sistematización de los grupo educativos. 3. Lograr la sistematización del subprograma de educación. 4. Tener grupos educativos integrales en cada comunidad. 5. Tener recursos humanos capacitado en los talleres vocacionales. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir en un 60 % el analfabetismo. 2. Tener 31 círculos activos en las 31 comunidades. 3. Tener 31 facilitadores capacitados en la metodología Refles. 4. Lograr 80 % de grupos educativos integrales en las comunidades. 5. Lograr que el 80 % de la metodología aplicada llegue a las 31 comunidades. 6. 100 jóvenes graduados en diferentes especialidades de formación vocacional. 7. Disminuir la deserción escolar en un 90 %.

2.3 Sub-Programa Infraestructura

OBJETIVO	
CONTRIBUIR Y MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DE LAS COMUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES COMUNALES E INSTITUCIONALES	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de terreno. 2. Levantamiento topográfico y elaboración de planos. 3. Selección de comunidades y beneficiarias. 4. Formación de grupos de ayuda mutua. 5. Elaboración de presupuestos. 6. Supervisión constante de la construcción. 7. Compra de material (Bajo costo y buena calidad). 8. Ejecución de la construcción. 9. Contratación de mano de obra calificada. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendremos una oficina en condiciones adecuadas. 2. Contribuiremos a la construcción de tanques de captación de agua. 3. Tendremos escuelas con diseño y capacidad acorde a la población escolar. 4. Contribuiremos a la construcción de clínicas equipadas y funcionando. 5. Acompañamiento a las gestión de vías de acceso de las comunidades. 6. Tendremos una infraestructura adecuada de la Planta destiladora de aceites esenciales. 7. Contribuiremos al establecimiento de Casa de la Cultura en San Francisco Javier. 8. Tendremos una Casa de Huéspedes, equipada y funcionando. 9. Adquisición de más inmuebles propios.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con más inmuebles propios. 2. Mayor cobertura educativa. 3. Disminuir la contaminación del agua. 4. Mejorar las vías de acceso a las comunidades. 	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas construcciones. 2. Ubicación adecuada. 3. Equipo técnico con capacidad y eficiencia. 4. Infraestructura funcional. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina adecuada, equipada y funcionando. 2. Haber contribuido a construir 15 tanques de captación de aguas funcionando. 3. Haber contribuido a construir 5 escuelas equipadas y funcionando. 4. Haber contribuido a mejorar 10 escuelas existentes. 5. Que el 100 % de la infraestructura sea utilizada adecuadamente por las comunidades.

D1b. Análisis estratégico de los Programas

La matriz Acceso es una herramienta analítica, basada en los principios de la Matriz McMillan, con cambios que reflejan el entorno de organizaciones sin fines de lucro en América Latina. El objetivo de la matriz es apoyar la selección de programas que contribuyan significativamente al logro del propósito y que aprovechen las características distintivas y las ventajas comparativas de su organización.

PRO-GRAMA	COMPATI-BILIDAD		COBERTURA		CAPACIDAD		RECOMENDACIÓN
	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Fuerte	Débil	
E M P R E S A R I A L	X			X		X	<p>Desarrollar capacidad y buscar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal Especializado y capacitar al personal existente en áreas específicas. 2. Promocionar y ampliar las áreas de producción de los cultivos actuales y futuros . 3. Buscar directamente nichos de mercado de nuestros productos para obtener mejores precios. 4. Consolidar las fuentes de financiamiento interno y externo. 5. Contar con la infraestructura y equipo apropiado. 6. Estandarización de los productos comercializados.
S O C I A L	X		X		X		<p>Competir agresivamente y agresivamente para ofrecer un servicio más eficiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y asistencia eficientes en medidas preventivas de salud. 2. Adecuado uso de la infraestructura existente y futura. 3. Fortalecer los procesos educativos con la participación activa de los beneficiarios y coordinación con otras instituciones.

E. Sistemas Gerenciales

Un sistema gerencial es un grupo de actividades gerenciales y administrativas que tienen un fin (Objetivo) en común, y que son necesarias para la ejecución del programa. Los Sistemas Gerenciales, son el análogo administrativo/gerencial de los programas, y que ocupan el mismo lugar en la jerarquía de fines y medios.

E1. Sistema Gerencial: Administración General

OBJETIVO ADMINISTRAR ADECUADAMENTE Y DE FORMA TRANSPARENTE LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control institucional. 2. Sistema contable. 3. Planificación. 4. Reestructuración. 5. Dirección. 6. Organización. 7. Ejecución. 8. Supervisión. 9. Capacitaciones técnicas administrativas. 10. Evaluación. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad financiera. 2. Empresa Competitiva. 3. Tendremos un sistema de información gerencial administrativa.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanización de sistemas administrativos. 2. Identificación y ejecución de nuevos programas administrativos. 3. Desarrollo gerencial efectiva y eficiente. 	
<p style="text-align: center;">INDICADORES DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura administrativa eficiente y eficaz. 2. Optima utilización de los recursos de la Institución y de las comunidades. 3. Personal altamente calificado. 4. Auditoría limpia. 5. Reingeniería. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autosostenibilidad. 2. Sanidad financiera. 3. Crecimiento económico. 4. Capacidad de gestión.

E2. Sistema Gerencial : Contabilidad y Finanzas

Este Sistema muy importante, y se recomienda que sea independiente del Sistema de administración general, dado que es un conjunto de actividades muy específicas debe ser manejado por una persona con experiencia, en éste momento, sus operaciones no son muy significativas por su bajo volumen, pero jugaran un papel muy importante más adelante.

OBJETIVO	
CONTABILIZAR DE MANERA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y OPORTUNA, QUE PERMITA OBTENER UN ANÁLISIS CONFIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener cotizaciones de precios y calidad de los productos. 2. Solicitud de gastos. 3. Autorización de gastos solicitados. 4. Elaboración de cheques. 5. Firma de cheques. 6. Procesamiento de datos a diario. 7. Asentamiento de operaciones en libros. 8. Firma de cheques. 9. Entrega de cheques. 10. Obtención de facturas. 11. Elaboración de conciliaciones bancarias. 12. Elaboración de estados financieros. 13. Análisis financieros. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema contable consolidado. 2. Credibilidad financiera. 3. Informes gerenciales oportunos. 4. Garantía a los cooperantes y comunidades del manejo de sus fondos.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar un equipo técnico contable eficiente. 2. Tener un sistema contable computarizado. 	
<p style="text-align: center;">INDICADORES DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia en la contabilidad. 2. Estados financieros oportunos. 3. Auditoría limpia. 4. Medir eficiencia de acuerdo a los indicadores financieros. 5. Personal altamente calificado. 6. Tener un buen control de los recursos de la institución y la comunidad. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con capital de trabajo requerido para las operaciones institucional y comunal. 2. Contabilidad confiable. 3. Sanidad financiera. 4. Contabilidad al día. 5. Toma de decisiones efectivas en base a los indicadores financieros.

E3. Sistema Gerencial: Gestión de Fondos

<p>OBJETIVO</p> <p>FORTALECER LA CAPACIDAD OPERATIVA Y DE SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE LA CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO ECONÓMICO Y SOCIAL</p>	
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de cooperantes. 2. Visitas de presentación de la institución. 3. Elaboración de propuestas de proyectos. 4. Presentación de propuestas a cooperantes. 5. Reuniones de coordinación con otras instituciones afines. 6. Realización de giras al exterior para asegurar la gestión financiera. 7. Contar con infraestructura propia. 	<p style="text-align: center;">IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la labor de la institución. 2. Comunicación verbal, escrita y documental para hacer más eficiente la presentación. 3. Elaborar propuestas sobre la base de haber identificado los cooperantes y las comunidades. 4. Capacidad de gestión fortalecida y consolidada. 5. Haber consolidado un proceso unificado en la zona. 6. Lograr una política de relaciones institucionales con el exterior consolidado. 7. Haber estructurado un sistema de comunicación local, nacional e internacional. 8. Estructuras funcionando en beneficio del desarrollo humano en la zona.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <p>CONTAR CON UNA INSTITUCIÓN CON CAPACIDAD FINANCIERA QUE NOS PERMITA GENERAR UN DESARROLLO HUMANO EQUITATIVO Y REAL</p>	
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de elaboración de propuestas y de propuestas. 2. Capacidad de ejecución concreta en las comunidades. 3. La integración del personal a la formulación de propuestas y diseños de planos. 4. Manejo adecuado de la información a cooperantes y las comunidades. 5. Manejo transparente del recurso financiero. 6. Elevación del perfil de la institución. 	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de propuestas y proyectos elaborados y aprobados en un 90 %. 2. Obras realizadas 100 %. 3. Grupos multidisciplinarios consolidados en COMUS y en las comunidades. 4. Comunidades activas participantes y cooperantes haciendo presencia en las comunidades e instituciones. 5. Sostenibilidad de los recursos financieros en las comunidades. 6. Buena imagen institucional. 7. Relaciones institucionales con el manejo adecuado de respeto mutuo.

F. Propuesta de Estrategias Principales

F1. Desarrollar la capacidad empresarial de los programas y buscar alianzas estratégicas con otras instituciones afines.

F1a. Situación Actual

C COMUS

Tienen establecidas alianzas y convenios con muchas instituciones y organismos internacionales las cuales han considerado las acciones de ésta como la representación de la población del área rural en el Departamento de Usulután y le están ofreciendo su apoyo en forma económica-financiera y social principalmente y también en otras áreas para apoyar estas acciones y cumplir los objetivos para lo que fue creada.

F1b. Acciones

C Sub-Programa: Asistencia Técnica

- Buscar la diversificación de la producción actual en otros rubros más rentable
- Por medio de la transferencia de tecnología apropiada, lograr la introducción de mejores técnicas de producción para los productores atendidos.
- Mejorar la producción y productividad por área que actualmente se tiene, ya que debido al período de inactividad de la zona, ha caído a promedios no rentables.
- Lograr mejorar el ecosistema de la zona por medio de la aplicación de técnica de producción no contaminantes.

C Sub-Programa: Comercialización

- Debe buscarse establecer una red de comercialización a nivel Nacional e internacional que permita a los productores obtener mejores precios por sus productos.
- Crear una conciencia de honestidad para tener una comercialización leal y equitativa de productores y compradores y que ambos cumplan sus compromisos.
- Buscar tener volúmenes de producción para tener capacidad de gestión de mercado.

C Sub-Programa: Financiero

- Contar con una base financiera sólida para poder satisfacer las necesidades y demanda de nuestros beneficiarios.
- Buscar ser una alternativa de financiamiento en la zona para nuestros beneficiarios, los cuales en su mayoría no son sujetos de crédito.
- Tratar de tener una cobertura amplia de la zona para poder ofrecer alternativas de financiamiento a nuestra población objetivo.

C Sub-Programa: Industrial

- Manejar adecuadamente la materia prima para obtener productos finales de la más alta calidad.
- Buscar preparar a nuestro personal para poder contar con un personal altamente calificado.
- Deberá buscarse los más bajos costos en el Proceso Industrial para maximizar las utilidades de nuestros beneficiarios.
- Diversificar la producción y producir lo que el mercado demanda en cuanto a calidad y cantidad.
- Establecer un programa sistematizado de apoyo al productor para poder obtener productos de alta calidad en el campo.

F1c. Resultados

Se espera que con el desarrollo de Alianzas Estratégicas con otras empresas afines, se logre obtener los objetivos planteados en beneficio de nuestros miembros, estas alianzas servirán para fortalecer aquellas áreas en donde COMUS como institución, necesite según el análisis de ésta Planeación estratégica, apoyo institucional para lograr su misión.

F2. Competir agresiva y creativamente para ofrecer un servicio más eficiente en el programa social de COMUS.

F2a. Situación Actual

El programa social que COMUS, ha desarrollado durante 5 años ha producido muy buenos resultados, muchos de los cuales, no son del conocimiento ni de los mismos miembros que han obtenido beneficios, sin embargo, este programa debe ser más agresivo, en cuanto a metas y objetivos, en los que es determinante una coordinación muy estrecha entre los distintos sub-programas definidos. En la actualidad muchas de las acciones que se han realizado son aisladas y descoordinadas entre los distintos grupos de trabajo.

Es evidente que se hace necesario una mejor coordinación de los grupos de trabajo, para lograr un mejor uso de los recursos con que cuenta la institución, así como una mejor distribución de éstos, para que cada uno de los grupos de trabajo cumplan con las metas y objetivos trazados al inicio del año.

F2b. Acciones

C Sub-Programa: Salud

- Informar adecuadamente a todos los niveles para lograr una mayor credibilidad de los programas que se ejecutan en las comunidades.
- Buscar mejorar la calidad de atención en salud general, oral y medicina alternativa en todas las comunidades atendidas.
- Promover una dieta balanceada y mejorar la alimentación familiar por medio del cultivo de los huertos caseros en las comunidades atendidas.
- Mejorar la salud familiar de nuestros beneficiarios, a través de fomentar por medio de la educación, el saneamiento básico y por medio de campañas preventivas.

C Sub-Programa: Educación

- Procurar reducir el índice de analfabetismo por medio de campañas y círculos de alfabetización en las comunidades atendidas.
- Promover la realización de Talleres de Formación vocacional a nivel institucional y de las comunidades.
- Promover el fortalecimiento de la Educación, mediante la implementación de la metodología participativa de todos los miembros de las comunidades atendidas.

C Sub-Programa: Infraestructura

- Debe de mejorarse las condiciones de los Centros de capacitación que la institución está apoyando, para que los participantes aprovechen los conocimientos impartidos.
- Promover la adquisición de más inmuebles propios que contribuyan a lograr los objetivos propuestos por la institución.
- Apoyar a las comunidades para contribuir en la gestión de mejorar las vías de acceso de las comunidades para lograr un más amplio desarrollo en la producción, la educación y en sus actividades sociales.
- Buscar que la actividad de extracción de aceites esenciales se fortalezca al tener una infraestructura adecuada de la planta destiladora y produzca los resultados económicos deseados.

F2c. Resultados

Se espera que con las estrategias establecidas en éste Plan Estratégico, se pueda incrementar áreas y diversificar la producción de los miembros a niveles en que se pueda tener influencia en la oferta de volúmenes significativos, lo que pueda permitir a la empresa poder de negociación de precios y otras condiciones.

F3. Fortalecer la capacidad institucional operativa y funcional de COMUS para apoyar eficientemente los programas.

F3a. Situación Actual

La empresa posee ciertas condiciones favorables para sus desarrollo, tales como:

- C Tener acceso al financiamiento y al apoyo de organizaciones internacionales, manejar adecuadamente las finanzas, cuenta con servicios de asesoría y asistencia técnica, se esta elaborando éste Plan Estratégico, contará con planes de trabajo; las actividades a que se dedicará son estratégicas para obtener excelentes resultados a corto plazo.

- C La empresa cuenta actualmente con el apoyo institucional de CRECER, que busca el Fortalecimiento Empresarial, por medio de la asesoría para mejorar la actual Gestión Empresarial que se esta realizando para que sus actividades de gestión actual, sean manejados con criterios empresariales agresivos.

F3b. Acciones

- C Sistema Gerencial: Administración General
- Elaborar un sistema de información gerencial, que permita tener información más precisa y tomar las decisiones oportunas.
 - Se buscará diseñar un plan de operación amplio, transparente y confiable para que tanto internamente, como las instituciones que apoyan desde afuera, estén seguras del manejo de los fondos de la institución.
 - Debe de administrarse adecuadamente y en forma transparente los recursos de la institución, para que sean aprovechados y maximizados su resultados, para el bien de los beneficiarios.
 - La actualización del personal con las normas administrativas vigentes, debe ser de mucha importancia, ya que esto dará como resultado una mejor coordinación entre las distintas unidades operativas.
- C Sistema Gerencial: Gestión de Fondos
- Debe de estructurarse un sistema de comunicación local nacional e internacional que permita conocer, instituciones y organizaciones que puedan contribuir económicamente en el cumplimiento de la demanda de necesidades presentadas por los beneficiarios.
 - Buscar la mejor elaboración de Estudios de factibilidad y la presentación de las propuestas y proyectos económicos a las instituciones cooperantes.
 - Demostrar capacidad de ejecución y sistematización de resultados por medio de un programa de divulgación constante a instituciones cooperantes.
- C Sistema Gerencial: Contabilidad y Finanzas
- Para buscar tener información contable al día debe implementarse un sistema contable computarizado para agilizar las operaciones contable-financieras
 - Debe de armonizarse y buscar la actualización y la legalización del sistema administrativo contable actual.
 - Es necesario buscar un manejo eficiente del recurso financiero para maximizar los resultados que beneficien a las comunidades atendidas.

F3c. Resultados

Las acciones en éste aspecto estratégico permitirá apoyarse en los elementos críticos del

Proceso de Planificación Estratégica COMUS

quehacer de la empresa, proyectar la imagen actual ante el sistema financiero, tener acceso a financiamiento para adquirir otros recursos para operación, y asignar con más eficiencia los recursos obtenidos y lograr mayores niveles de rentabilidad económica y social.