

Fortalecimiento de la organización de dos bancos comunales de mujeres en Güinope, El Paraíso, Honduras

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura.

Presentado por

Luciano Antonio Peralta Durán

MICROISIS:	11512
FECHA:	Agosto 4/98
ENCARGADO:	<i>[Signature]</i>

Zamorano, Honduras
Agosto de 1998.

El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.



Luciano Antonio Peralta Durán

Zamorano, Honduras
Agosto, 1998.

DEDICATORIA

A Jesucristo, mi eterno amigo.

A mis padres.

A mi esposa.

A mis hermanos.

A la juventud latinoamericana.

AGRADECIMIENTOS

A las socias de los bancos comunales de Güinope, por su colaboración sin límites en la ejecución del estudio.

Al Dr. Wolfgang Zimmermann, por confiar en mí para representar a mi país, sin esta oportunidad mi ingreso al PIA hubiera sido muy difícil.

A Isabel Pérez, por no escatimar esfuerzos en la asesoría de este proyecto especial y por su infinita colaboración incondicional.

A mis asesores: Arq. Eduardo Aguilar y Dr. Mario Contreras por su aporte indescriptible en la ejecución de este estudio.

A mis grandes amigos del Zamorano: Fausto, Ixim, Omar Fúnez, Elder Argeñal, Otilia, Leslie, Yéssica y Óscar, por hacer amenos los momentos difíciles.

Al Ing. Marcos Rojas, por su gran espíritu de apoyo y buenas atenciones.

Al personal del DDR: Hilda, Nancy, Florinda, Teresa, Lilian, Betty, Santos y Luis, por su gran estilo de personalidad y servicio.

A Doña Alma Barahona, por su inefable hospitalidad y cariño.

A Melissa Núñez, por ser para mí un vivo ejemplo de amistad sincera.

A la familia Waki Fernández de Comayagua, por ser ejemplo vivo de compatriotismo.

A mis suegros: Doña Hilda y Don Roberto, por su buen trato y comprensión.

Al personal de UNISA, especialmente a Doña Rosalía Castro, por colaborar en gran manera en efectuar este proyecto.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

Agradezco a la Agencia Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE) por brindarme el financiamiento para realizar mis estudios en Zamorano tanto en el Programa Agrónomo como en el Programa Ingeniero Agrónomo.

RESUMEN

Peralta, Luciano. 1998. Fortalecimiento de la organización de dos bancos comunales de mujeres en Güinope, El Paraíso, Honduras. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero Agrónomo. El Zamorano, Honduras. 111 p.

El estudio se realizó en la Cabecera Municipal de Güinope, Departamento de El Paraíso, Honduras. Consistió en establecer un plan conjunto de diagnóstico y fortalecimiento de la organización de dos bancos comunales de mujeres. Los objetivos del estudio fueron analizar la situación organizacional de los dos bancos comunales, establecer un plan para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de los grupos sobre cultura organizacional y procesos administrativos, evaluar el proceso de cambio de actitud organizacional y comparar el sistema financiero de los bancos comunales con otros sistemas. La metodología consistió en el análisis de fuentes secundarias de información y la obtención de datos de campo mediante métodos participativos como talleres de diagnóstico organizacional participativo, sondeo organizacional, entrevista con informantes claves, fichas personales y talleres de fortalecimiento organizacional. Como resultado del estudio se encontró que el Banco Comunal Dorcas respondió positivamente al proceso de fortalecimiento, reflejado en un cambio gradual rápido de actitudes y una mejora sustancial en las habilidades organizativas y administrativas, mientras que el Banco Comunal Amigas se mantuvo renuente a la adopción del plan por indisposición de las miembros al dar prioridad a las actividades financieras frente a las organizacionales. Con el fortalecimiento las socias definieron metas organizacionales consistentes, adquirieron su identidad de grupo, reestructuraron sus estatutos organizacionales e implementaron un nuevo sistema de planificación con visión hacia el futuro de ellas y su comunidad. El estudio concluyó que las experiencias organizativas de ambos grupos les desarrollaron motivación suficiente para definir sus metas organizacionales, hubo un fortalecimiento organizacional muy superior en el Banco Comunal Dorcas y los procesos gerenciales empezaron a cobrar funcionalidad.

Palabras claves:

Financiamiento rural alternativo, asociaciones campesinas, administración, cajas rurales, género.

NOTA DE PRENSA

SE FORTALECE LA ORGANIZACIÓN DE DOS BANCOS COMUNALES DE MUJERES

Güinope, El Paraíso, Honduras, Julio 1998. Dos bancos comunales de mujeres fortalecieron su organización durante el período agosto de 1997 a agosto de 1998, siendo actores principales de un estudio realizado por el Departamento de Desarrollo Rural de la Escuela Agrícola Panamericana.

Los bancos comunales Dorcas y Amigas que operan en Güinope hace cuatro y un año respectivamente, han tenido en su trayectoria, serios problemas de organización producto de la inexperiencia de las socias en aspectos organizacionales.

Los objetivos del estudio fueron analizar la situación organizacional de los dos bancos comunales, establecer un plan para fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes de las socias sobre cultura organizacional y aspectos administrativos y evaluar el proceso de cambio de actitud organizacional.

El proceso inició con un análisis situacional de la organización que dio a conocer las debilidades del sistema, seguido de un diagnóstico organizacional complementado con un programa de fortalecimiento sobre aspectos organizativos y administrativos en forma participativa.

Con el fortalecimiento las socias de los dos bancos comunales definieron metas organizacionales consistentes, adquirieron su identidad de grupo, reestructuraron sus estatutos e implementaron nuevos sistemas de planificación con visión al futuro de ellas y su comunidad. Sin embargo, el Banco Comunal Dorcas respondió en forma más positiva al proceso, reflejado en un cambio más rápido de actitud y una mejora sustancial de sus habilidades organizativas y administrativas.

Como conclusión del estudio, ambos grupos desarrollaron motivación para definir metas e iniciaron a implementar adecuadamente los procesos gerenciales en su organización.

CONTENIDO

	Pág.
Portada.....	i
Portadilla.....	ii
Autoría.....	iii
Página de firmas.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Agradecimiento a patrocinadores.....	vii
Resumen.....	viii
Nota de prensa.....	ix
Contenido.....	x
Indice de cuadros.....	xii
Indice de figuras.....	xiv
Indice de anexos.....	xv
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	3
1.2 ALCANCES Y LÍMITES DEL ESTUDIO.....	3
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
2.1 MUJER Y ORGANIZACIÓN.....	4
2.2 CONSIDERACIONES SOBRE LOS BANCOS COMUNALES.....	5
2.3 LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.4 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.5 LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	10
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	13
3.1 UBICACIÓN FÍSICA Y TEMPORAL DEL ESTUDIO.....	13
3.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	13
3.3 FASES DE INVESTIGACIÓN.....	13
3.4 VARIABLES EN ESTUDIO.....	16
4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS BANCOS COMUNALES.....	17
4.1 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE GÜINOPE.....	17
4.1.1 Ubicación geográfica.....	17
4.1.2 Aspectos sociales.....	18
4.1.3 Aspectos agronómicos.....	20

4.2	EL SONDEO ORGANIZACIONAL.....	21
4.3	PRINCIPIOS SOCIOCULTURALES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO DE LOS DOS BANCOS COMUNALES.....	24
4.4	FICHAS PERSONALES.....	28
5.	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	32
5.1	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO DEL BANCO COMUNAL DORCAS.....	32
5.2	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL BANCO COMUNAL DORCAS.....	44
5.2.1	Objetivos y actividades.....	45
5.2.2	Estructura organizacional.....	47
5.2.3	Planificación.....	50
5.2.4	Reglas del grupo.....	54
5.2.5	Ficha de registro de socias.....	54
5.3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO DEL BANCO COMUNAL AMIGAS.....	56
5.4	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL BANCO COMUNAL AMIGAS.....	69
5.4.1	Objetivos y actividades.....	69
6.	PROCESO DE EVALUACION.....	76
6.1	DOCUMENTACIÓN ESCRITA.....	76
6.2	DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	77
6.3	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE TRES SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO RURAL.....	80
7.	CONCLUSIONES.....	85
8.	RECOMENDACIONES.....	86
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	87
10.	ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Principales grupos de actividad para 106 familias de Güinope.....	19
2	Niveles de escolaridad de Güinope en frecuencia y porcentaje.....	19
3	Principales cultivos de Güinope.....	20
4	Principales problemas agronómicos que enfrentan los agricultores de Güinope.....	21
5	Autoevaluación de las socias de los bancos comunales	26
6	Ocupación de las socias.....	28
7	Limitantes en las actividades productivas.....	28
8	Proporción de los ingresos fijos y variables en las socias de los dos bancos comunales.....	29
9	Frecuencia de solicitud de los diferentes tipos de préstamo.....	30
10	Destino de los préstamos en los Bancos Comunales.....	30
11	Factores que motivaron inicialmente a las socias a pertenecer a los bancos comunales.....	31
12	Bienes y servicios del banco comunal y a quiénes benefician.....	34
13	Cargos del B.C. Dorcas con las funciones que no se cumplen y su justificación.....	36
14	Cargos directivos del B.C. Dorcas con las funciones que no se cumplen y su justificación.....	36
15	Consolidado de los dos grupos mencionando las funciones de los comités que no se cumplen y la justificación.....	37
16	Percepciones sobre el origen del capital de trabajo, medidas para incrementarlo y el ritmo actual de crecimiento de sus recursos financieros.....	38
17	Principales fortalezas y debilidades de las socias del banco comunal.....	40
18	Evaluación del perfil de la organización.....	41
19	Diseño de un cronograma anual de actividades.....	51
20	Diseño de un cuadro de planificación anual para actividades por objetivo.....	52
21	Diseño de un cuadro de planificación por actividad.....	53
22	Diseño de un registro de socias.....	55
23	Ocupaciones principales de las socias del banco comunal Amigas...	57
24	Bienes y servicios del banco comunal Amigas y sus beneficiarios....	60

era implícito en el discurso del desarrollo, o como lo sospechara Ester Boserup cuando escribió su ensayo pionero sobre el papel de la mujer en la economía, a inicios de los años 70. Desde entonces, se ha ido descubriendo que la producción agropecuaria, sea familiar o empresarial, se establece con base en relaciones económicas y sociales entre seres humanos diferentes en términos de género, edad, clase y etnia” (Campillo, 1990).

Simultáneamente, desde fines de los años 70, con base en la demostración del aporte de las mujeres a la producción, se ha ido construyendo una base informativa (antes sólo había datos sobre los roles masculinos) que permite entender los papeles que juegan ambos géneros, sus posiciones en la sociedad y su efecto sobre la organización para la producción. En América Latina, como en otras zonas del mundo, el trabajo femenino no es remunerado a nivel campesino. De aquí parte la consideración de otro aspecto que ha sido poco desarrollado en la investigación de las mujeres en la zona rural, que es el de la contribución a los ingresos (Campillo, 1990).

Aunque todos los estudios de caso coinciden en señalar que la contribución es decisiva para la supervivencia de las unidades rurales, la cuantificación de la misma es prácticamente inexistente. Campillo (1990) menciona una investigación realizada por el programa IICA/BID para ejemplificar que en los países andinos, donde se intentó hacer una estimación de la participación de las mujeres al ingreso de las unidades familiares, medida a partir de la contribución en tiempo de trabajo, el aporte de mujeres y niñas al ingreso fue de 42% del total del ingreso generado por la familia.

2.2 CONSIDERACIONES SOBRE LOS BANCOS COMUNALES

En este tema se presenta una serie de aspectos importantes para conocer el sistema de bancos comunales, a fin de ofrecer una idea de su funcionamiento y metodologías y determinar qué prometen como alternativas al problema de la falta de financiamiento en los productores del sector rural.

El concepto de banco comunal ha generado múltiples definiciones de un autor a otro, pero en el fondo el contexto no difiere mayormente. Hatch y Sakir (1989) lo definen como una asociación comunal de hasta 50 miembros, usualmente mujeres, que se reúnen una vez a la semana para proporcionar préstamos que generen autoempleo (los préstamos van desde US\$50 hasta US\$300) y para promover la creación de ahorros familiares para autosuficiencia sostenida. Sustentan como propósito básico de estos bancos comunales, quebrar el círculo vicioso de la pobreza, mientras se mejora el bienestar y dignidad de los niños, padres y de la comunidad en general

Clavijo (1995) define un banco comunal como una agrupación de 20 a 200 personas que comparten la responsabilidad del manejo de recursos financieros puestos a su disposición por una Institución Privada de Desarrollo (IPD), así como aquellas obligaciones y derechos ejercidos de manera solidaria sobre la propiedad de estos recursos. Considera que “la base del funcionamiento de los bancos comunales es la garantía solidaria mancomunada. Inicialmente el banco comunal recibe un capital semilla (préstamo de la

agencia auspiciadora), recurso que pasa a ser responsabilidad del banco comunal como una unidad, misma que se encarga y responsabiliza de devolver el monto inicial generalmente a los 4 a 6 meses a la entidad financiera (lo que se conoce como ciclo de préstamo). Las condiciones de préstamos están sujetas a las reglas que ellos mismos se imponen”.

La ONG que financia, presta al banco comunal una suma estipulada y éste a su vez le presta a sus clientes (socias principalmente), a una tasa de interés mayor definida por los socios. En el primer ciclo, por ejemplo se otorga \$US 50 y se fija un ahorro obligatorio de 20%, con lo que en el siguiente ciclo el asociado podrá solicitar \$US 60 (\$US 50 del primer ciclo + \$US 10 de su ahorro) y así sucesivamente. Si el asociado continúa este ritmo de incremento del 20%, la autosuficiencia del banco comunal puede alcanzarse en 3 años. Se entiende por autosuficiencia la etapa en la cual el banco comunal posee a su favor un monto equivalente a la cantidad prestada inicialmente por la entidad financiera, dicho de otro modo ya poseen su propio capital de trabajo (Hatch y Sakir 1989).

El ahorro es un gran incentivo del banco comunal, es obligatorio al principio (a fin de capitalizar los recursos y mantener el funcionamiento de la metodología), luego es voluntario pero con un mínimo establecido mensual; obviamente a mayor nivel de ahorros, mayor capital disponible para préstamos y mayor percepción de intereses que engrosarán los recursos del banco comunal. “Para estas operaciones los bancos comunales disponen de un comité de crédito elegido por el grupo en forma democrática, éste maneja dos tipos de cuentas: una para saldar las obligaciones financieras con la entidad auspiciadora (préstamo + intereses) y otra para los recursos propiedad del banco comunal. La idea original de los bancos comunales fue puesta en marcha inicialmente por la Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria (FINCA) de Estados Unidos” (Hatch y Sakir, 1989).

El modelo FINCA sugiere que los miembros fundadores de un banco comunal son usualmente mujeres, se les da la preferencia a las madres debido a su importante obligación en el sostenimiento de la familia. La experiencia ha demostrado que son las mujeres las que generalmente manejan mejor los escasos fondos en efectivo, en comparación con los hombres, pues son menos propensas a la bebida, los cigarros y el juego. La madre destina lo que gana a gastos en apoyo de su familia, particularmente de sus niños (Hatch y Sakir, 1989).

Hatch y Sakir (1989) apuntan que los miembros originales del banco comunal crean su propio reglamento de acuerdo a la lista de ocho preguntas que les proporciona la agencia auspiciadora. Estas reglas especifican todos los requerimientos que deben cumplir los miembros de un banco comunal, así como las razones que justifican la expulsión de miembros. Pero nuestra experiencia en este estudio, nos permitió ver que esas reglas deben ser más amplias para lograr un desenvolvimiento efectivo. El modelo FINCA propone que en la mayoría de los bancos comunales, los miembros sean adultos, jefes de familia y residentes estables en la comunidad para que puedan responder a las exigencias de la organización. Varios bancos comunales requieren que los nuevos miembros hayan asistido a por lo menos cuatro reuniones de socios y que hayan hecho por lo menos cuatro

depósitos de ahorros, antes de ser declarados como capaces de recibir su primer préstamo. Sin embargo, es muy poco usual en la práctica, porque al inicio los bancos comunales tratan de incorporar un número deseado de miembros corriendo el riesgo de que no sean los candidatos más adecuados.

Haches (1997) establece que en síntesis en el proceso de organización de un banco comunal, desde su gestión hasta su establecimiento operativo, se debe llevar a cabo una serie de pasos, expuestos como sigue:

- a) Identificación de una comunidad o grupo donde exista una marcada falta de crédito.
- b) Reunir a los aspirantes para gestionar la formación del banco comunal y explicar cómo se organiza, cuáles son sus beneficios y desventajas, sus puntos positivos y sus riesgos.
- c) Se hace una segunda reunión, pero ya con la gente interesada en formar el banco comunal.
- d) Hacer un diagnóstico de la comunidad donde se piensa establecer el banco comunal. Se deben considerar: las actividades productivas que realizan, las instituciones que apoyan al grupo, la situación ecológica en que se encuentra la comunidad y los miembros de los diferentes estratos sociales.
- e) Realizar una encuesta completa que estratifique a las personas de la comunidad, en relación a su condición familiar, uso de los servicios financieros, grado de diversificación de las actividades a las que se dedica, infraestructura (tamaño y recursos de las unidades productivas) y producción.
- f) Se debe hacer un simulacro didáctico incluyendo un análisis de factibilidad de la producción de alguna actividad que demuestre que los miembros del banco comunal pueden capitalizar su banco con dinero proveniente de sus actividades.
- g) Gestionar con ONGs, OPDs, u otra institución que se dedique a trabajar con crédito a grupos organizados. A esta organización se le presenta el perfil productivo junto con el análisis de factibilidad del banco comunal y su crecimiento simulado.
- h) Para analizar la situación, la organización que esté interesada en dar seguimiento al grupo, deb realizar una reunión de acercamiento con el grupo selecto. Ahí decidirá si laborar o no con el grupo.
- i) Se firman los contratos de préstamos y se establecen las reglas del juego. Así todos deben conocer sobre su funcionamiento, sus derechos y obligaciones.

Los miembros fundadores establecen los comités de administración, que consiste de por lo menos tres miembros: presidente, secretaria y tesorera. Las obligaciones y el tiempo por el cual son elegidos, están descritos en el reglamento (Haches, 1997).

Haches enumera una amplia gama de beneficios potenciales que en términos de cooperación al desarrollo comunitario, los bancos comunales aportan:

1. Acceso a crédito para grupos que nunca tuvieron esa oportunidad, ya que disponen de una garantía solidaria, donde todos se garantizan entre sí.
2. Por ser más bajos los costos de operación, que los de cualquier banco formal, los intereses del préstamo al grupo son ligeramente blandos.
3. Promueven y facilitan la unión al trabajo en grupo. Porque hay objetivos comunes.
4. Los fondos otorgados por el organismo financiero tienen una alta garantía de ser retornados por el grupo. Así se reduce la morosidad.
5. Reduce la adversión al riesgo de las personas que trabajan con préstamos individuales, porque es solicitado en grupo.

6. Promueve la cooperación por parte de todo el grupo, pues todos los integrantes deben obtener buenos resultados de sus actividades.
7. Por último, un banco comunal puede ayudar a la comunidad en general, porque cuando esté capitalizado tendrá la capacidad de hacer pequeños préstamos a personas no miembros que los necesiten (Haches, 1997).

Como una asociación comunal que es, el banco comunal debe identificarse con la realidad social de su comunidad, sirviendo como impulso al desarrollo. Entienda por roles las actividades que realiza el banco comunal a favor de la comunidad, sus funciones y deberes como organización comunitaria. El desarrollo comunitario no sólo depende del aspecto económico, sino que debe estar acompañado por el desarrollo social y ecológico. Por esta razón un banco comunal puede realizar aportes a su entorno como se ilustra en la figura 1.

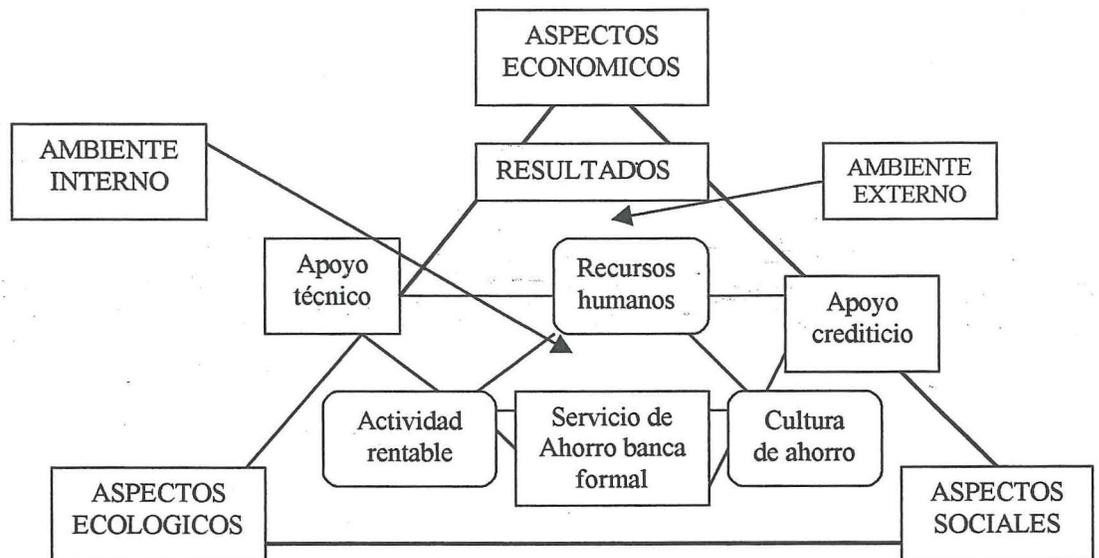


Figura 1. Los roles de los bancos comunales en la comunidad. Adaptado de Haches, 1997.

El aspecto económico es una de las funciones y aportaciones del banco comunal. Es esperado que un banco comunal pueda dar servicio de ahorro y crédito a la comunidad, el tiempo en que pueda empezar a brindar este servicio dependerá de lo progresivo de la autosuficiencia, es decir de la capitalización eficiente y crecimiento rápido de sus recursos financieros. En el aspecto ecológico, se sugiere que el banco comunal junto a su organismo financiero realice un proyecto de conservación del medio ambiente para beneficio de la comunidad. Sembrar árboles, cuidar las fuentes de agua, prohibir la caza de ciertas especies animales, son algunos ejemplos. En el aspecto social, es posible proyectar alguna actividad como por ejemplo la educación de los hijos, colaborar con la capacitación de la comunidad sobre técnicas de producción de cultivos, realizar reuniones para la resolución de problemas que pudieran existir en la comunidad (Haches, 1997).

2.3 LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la organización la motivación es un elemento indispensable de análisis. “La motivación es la disposición de un individuo a responder a los requerimientos de corto plazo de la organización. Es el término usado para describir un estado de tensión individual dirigido organizativamente. Como las necesidades y percepciones del individuo -sobre las cuales se basa la motivación- están sujetas a cambios, la administración debe controlar constantemente la motivación de los miembros para determinar cuándo hay un cambio significativo de su nivel” (Hodge y Johnson 1987).

En ese orden, consideran que un individuo puede estar motivado y no desempeñar bien sus funciones, esto puede deberse a que no ha sido bien estimulado o más bien, han asignado a su relación con la organización una prioridad menor en comparación con otras. Cuanto más positiva resulte la motivación de una persona hacia la organización, probablemente se desempeñe mejor, aunque signifique cierto grado de privación personal.

Williams y Calás (1984) enfatizan que para que una organización funcione eficazmente, debe encontrar formas de incluir a su gente en sus objetivos. Debe inducir un tipo de compromiso individual que asegure un esfuerzo máximo con un mínimo de supervisión y control externos.

Enuncian que en los modelos gerenciales la tercera función, luego de planear y organizar, es la de dirigir. La organización desarrollada para ejecutar los planes debe ser alentada para emprender la acción, lo que significa que debe tenerse motivada la parte de recursos humanos de cualquier organización. Se sabe que en todo ser humano mora la energía potencial de comportarse de múltiples maneras diferentes. El estímulo que libera esa energía es una necesidad. Si bien los modelos humanos difieren en la forma de enunciar necesidades y establecer prioridades, toda necesidad estimulada hará que se exprese en acción. Tal comportamiento se dirigirá hacia una meta o necesidad particular que la persona ha aprendido a reconocer como capaz de satisfacer la necesidad, (fig. 2).

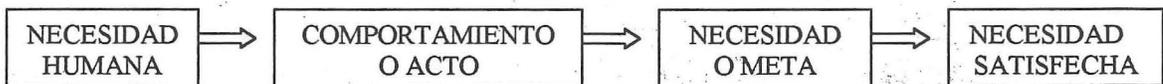


Figura 2. Modelo de motivación general (Adaptado de Williams y Calás, 1984).

La motivación se da por cierta necesidad, por ejemplo ascender de puesto en una empresa u organización puede estar motivado por la necesidad de realizarse, la necesidad de posesión de bienes materiales o la necesidad de que se reconozcan sus méritos. “Una persona podría buscar amistad para satisfacer necesidad de ser aceptada por el ambiente, en tanto que otra utilizaría la amistad para progresar en su carrera” (Williams y Calás, 1984). Esta anotación explica que una misma motivación es una fuerza que puede satisfacer diversas necesidades.

2.4 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Williams y Calás (1984) definen el comportamiento organizacional como un campo de estudios que a través del análisis desarrolla la comprensión del conjunto de actividades y procesos organizacionales. El propósito de este análisis y comprensión es obtener nuevos conocimientos para aplicarlos en lograr la eficacia de los individuos que forman grupos, de los grupos que forman organizaciones y obtener el progreso de los mismos para su supervivencia, haciendo énfasis una vez más, en el aspecto socioeconómico de la actividad organizacional.

Este término nació como necesidad de hacer frente al drama que se vivía aún a inicios de este siglo, cuando el poder de la organización era formidable cuando se comparaba con el del individuo. El interés primario de las organizaciones era la eficacia, y como los recursos humanos eran abundantes se le daba libre salida a los individuos descontentos y se les remplazaba con suma facilidad. La base filosófica y práctica de la relación individuo-organización, estuvo influenciada por dos hombres cuyos escritos capturaron el espíritu de esos tiempos al introducir unos conceptos nuevos y estimulantes para los directivos prácticos. Fueron Frederick Taylor y Max Weber cuya influencia en la teoría de la organización sigue siendo considerable (Williams y Calás, 1984).

Su preocupación por la eficacia productiva y la racionalidad en las organizaciones fue un paso de avance hacia las tendencias humanizantes que comenzaron durante la Primera Guerra Mundial y se desarrollaron durante la década de 1930. Es comprensible que el énfasis en la eficiencia obligase, con el tiempo a considerar todos los hechos conocidos acerca de cómo las personas se comportan en las organizaciones y a adoptar prácticas administrativas que pudieran reducir las conductas improductivas de los empleados, tales como las diferencias personales, lentitud y el ausentismo (Campillo, 1990).

Más aún, nuestro enfoque al comportamiento organizacional recalca que las organizaciones son sistemas complejos en donde cualquier impacto, modificación o movimiento en una de sus partes afectará a la totalidad de la misma y adopta un marco de contingencias que reconoce que no existen respuestas finitas para situaciones organizacionales finitas, sino que la interrelación de una serie de factores tales como cultura, medio ambiente, estructuras organizacionales, deben ser analizados para comprender la complejidad de cada situación y considerar los criterios que mejor se apliquen bajo esas circunstancias (Williams y Calás, 1984).

2.5 LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

La única forma en que una organización puede lograr sus objetivos es si sus miembros coordinan sus esfuerzos para obtener un fin común. Para que esto ocurra, cada individuo en la organización deberá subordinar a ella, parte de su individualidad y libertad personal, cosa que es difícil de obtener sin que surjan percepciones de opresión, de limitación y otras posibles provocaciones de contienda. Por consiguiente los esfuerzos cooperativos

que la organización requiere de sus componentes humanos causarán a menudo conflictos entre ellos (Williams y Calás, 1984).

Los mismos autores definen el conflicto como un comportamiento observable que se deriva de un proceso en donde una unidad busca el adelanto de sus propios intereses en sus relaciones con otras. Las unidades no están en conflicto a menos que exista interferencia deliberada y dirigida hacia un objetivo, aunque sea sólo por una de las partes. Esta definición puede ser complementada por esta otra: proceso por el cual A hace un esfuerzo con el propósito definido de bloquear los esfuerzos de B, hasta frustrar el alcance de sus metas o el mejoramiento de sus intereses.

Al particular Likert y Likert (1986), enfatizan que las expectativas no satisfechas son una fuente importante de conflictos y apuntan que cuando se legitiman nuevos valores o derechos que son apreciados por los individuos y con ellos se crean nuevas expectativas, el no satisfacerlas cuando menos con la misma rapidez con la que surgen, trae consigo actitudes desfavorables y frustraciones. Estas reacciones desfavorables se agravan cuando las personas necesitadas no sólo dejan de tener los mejores trabajos, sueldos y nivel de vida en los que se les hizo tener esperanza, sino también cuando descubren que son incapaces de ejercer influencia alguna sobre las decisiones relacionadas con el cumplimiento de estos derechos recién legitimados y tan importantes para ellos.

Williams y Calás (1984), afirman que con frecuencia el conflicto organizacional se ha ilustrado como una lucha por el poder, especialmente si se analiza desde el concepto clásico de las organizaciones, en donde las únicas relaciones consideradas entre los miembros son las de autoridad-responsabilidad. Aunque es cierto que algunos conflictos organizacionales son de este tipo, otros provienen de ocurrencias completamente distintas y quizás más importantes e inevitables; pero, antes de mencionar varias de ellas sería conveniente identificar que los conflictos organizacionales ocurren en cuatro niveles diferentes. Estos pueden ser interpersonales si ocurren entre individuos, grupales si ocurren dentro de un grupo, intergrupales si ocurren entre grupos e interorganizacionales si ocurren entre organizaciones. El conflicto intrapersonal (dentro del individuo), puede ocurrir también dentro de las organizaciones.

Las condiciones que propician el conflicto son básicamente:

- Competencia entre los consejeros y los directivos, especialmente en aquellos consejeros administrativos altamente capacitados, creativos y académicamente educados que presentan problemas especiales para los directivos.
- Interdependencia funcional, semejante al caso anterior, pero particularmente relacionado con las tareas a desempeñar, los conflictos entre ciertas unidades funcionales de la organización tienden a proliferarse.
- Polarización de grupos dentro de la organización, esta causa de conflictos proviene de la inhabilidad de las partes para visualizar objetivos comunes o complementarios.
- Desacuerdos con respecto a las metas, este tipo de conflicto puede ocurrir en varios niveles diferentes. Si el desacuerdo es entre dos o más directivos, que no logran encarrilar a sus subordinados correspondientes hacia metas que sean congruentes, el conflicto sería intergrupal.

- Responsabilidades ambiguas y traslapadas, el cambio constante al que están sometidas las organizaciones, como resultado de factores internos y externos hace que sea difícil establecer responsabilidades definitivas para todos los individuos en todas las secciones o grupos de trabajo.
- Embotellamiento del flujo de trabajo, se da frecuentemente en las líneas de producción, ocurre entre el supervisor y un subordinado (interpersonal) cuando este último parece ser la causa de la lentitud del trabajo y puede ser grupalmente cuando se considera a todo el grupo causante de la ineficiencia o darse la situación inversa.
- Problemas de personalidades, diferencias individuales en características personales tales como valores, actitudes, habilidades y otras son a menudo causas para conflictos de este tipo, que son interpersonales (Likert y Likert, 1986).

Estos autores sostienen que los conflictos en las organizaciones pueden ser tanto fuerzas negativas y positivas para la mismas. A pesar de que no existen conflictos específicos que puedan ser considerados como buenos o malos de manera absoluta, dependiendo su clasificación más bien de la percepción de los integrantes de la situación, se podría establecer que el conflicto es funcional siempre que ayude a alcanzar los objetivos de las partes envueltas en él. En ciertas organizaciones, se considera como positivo aquel conflicto que contribuya a una búsqueda de manera más eficiente de hacer lo que la organización necesita, mediante la producción de mejores ideas y nuevos enfoques. “La introducción intencional en la toma de decisiones puede ser benéfica también, su aparición contribuye a veces, con la reducción del problema conocido como pensamiento-de-grupo, al presentarse una o más opiniones diferentes a las que se están tratando de aprobar”.

Williams y Calás (1984) concretizan que la competencia, por regla general, incrementa las cantidades en la producción, especialmente a corto plazo y las situaciones conflictivas contribuyen a que salgan a la superficie problemas que se han mantenido escondidos por mucho tiempo, a clarificar puntos de vista y a propiciar que las personas tengan oportunidades de probar sus capacidades.

Por otro lado, el conflicto puede ocasionar efectos negativos muy serios. Por ejemplo, el conflicto tiende a propiciar que los esfuerzos se distraigan del logro de las metas debido a que a menudo, cuando el conflicto surge se utiliza mucho tiempo y otros recursos en tratar de resolverlo, en detrimento de la actividad principal. Asimismo, el conflicto influye sobre el bienestar psicológico de los empleados y la competencia puede resultar contraproducente a la calidad de los productos (Williams y Calás, 1984).

Se ha coincidido a nivel de investigadores, que aprender a tratar con éxito los conflictos es un problema de las ciencias sociales. “No obstante, el progreso en esta área ha sido limitado porque el apoyo que se ha dado a las ciencias sociales ha sido muy restringido. Por ejemplo, en los Estados Unidos, menos del 2% del total de los fondos para el área de la investigación y el desarrollo en el período de 1945 a 1970, fueron asignados a las ciencias sociales. Las ciencias sociales han recibido aún menos apoyo en la mayoría de las otras naciones. A pesar de este desequilibrio en cuanto al financiamiento, la investigación de las ciencias sociales está produciendo nuevos y prometedores métodos para resolver conflictos” (Likert y Likert, 1986).

3. MATERIALES Y METODOS

Este capítulo presenta el procedimiento seguido para la ejecución de este proyecto, mostrando las herramientas y técnicas de investigación utilizadas en la recolección de la información requerida. A continuación se detallan las fases que se siguieron durante el proceso:

3.1 UBICACIÓN FÍSICA Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

El estudio se realizó durante un año (de agosto de 1997 a julio de 1998) en la cabecera municipal de Güinope. El municipio pertenece al Departamento de El Paraíso y está situado a 23 Km al este de El Zamorano. Güinope es de fácil acceso y está situado dentro del área de influencia de los programas de desarrollo rural de Zamorano.

3.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA

La recolección de la información secundaria incluyó las técnicas empleadas para obtener los datos confiables para la realización de este estudio, para lo cual se consultó documentación sobre las características de la organización de grupos rurales de mujeres. Se consultó información disponible en UNISA sobre los estatutos e historial de los bancos comunales. Además se consultó información sobre manejo de conflictos organizacionales para analizar más fácilmente la situación de los bancos comunales en cuanto a comportamiento organizativo. La búsqueda de información ya existente comenzó luego de la selección del área de estudio y brindó bases para generar un plan de análisis comparativo sobre las investigaciones de los bancos comunales. Incluyó datos generales sobre organización, la mujer como componente esencial del desarrollo y algunos aspectos importantes sobre las metodologías de los bancos comunales.

3.3 FASES DE INVESTIGACIÓN

El proceso metodológico constó de tres fases, cada una de las cuales contribuyó con el análisis de una serie de aspectos necesarios para el trabajo con los bancos comunales del estudio. Estas fases son:

- 1) Un análisis situacional de los Bancos Comunales.
- 2) El fortalecimiento organizacional.
- 4) El proceso de evaluación del estudio.

a) Análisis situacional de los Bancos Comunales

Consistió en hacer un reconocimiento global de los aspectos más importantes al inicio del estudio con el fin de tener una idea de los antecedentes organizacionales. Las técnicas utilizadas en esta fase fueron:

- ✓ Sondeo organizacional
- ✓ Fichas personales de las socias
- ✓ Análisis del comportamiento organizativo de los miembros.

- 1) Sondeo organizacional del grupo. Es un proceso para recabar información general de la historia y desempeño de los bancos comunales. Consistió en una entrevista semiestructurada con informantes claves miembros y no miembros para conocer aspectos internos de los grupos que son relevantes para la estructuración y ejecución del estudio. Los no miembros son personas que tienen cierto vínculo con las agrupaciones, y son conocedoras de la estructura interna y el funcionamiento de los grupos. Uno de los informantes claves es el personal de UNISA que apoyó en la constitución y seguimiento de los bancos comunales. Entrevistas con informantes claves internos de la asociación, por ejemplo los integrantes de las directivas, que a menudo tienen una idea más resumida de los alcances, debilidades y valores de los bancos comunales y de su dinámica interna en general.
- 2) Fichas individuales de las socias. Estas permitieron hacer un reconocimiento de los proyectos productivos (individuales o grupales) de cada socia. Se recabó información sobre el tipo de actividad, las limitantes de sus proyectos, aspiraciones futuras, situaciones actuales de sus proyectos, tipo de préstamo que utiliza y destino de los préstamos. Cada ficha se estructuró a modo de una entrevista semiestructurada, se llenó una ficha por socia con su respectiva información.
- 3) Análisis del comportamiento organizativo. Consistió en una entrevista semiestructurada con el objeto de conocer las percepciones y evaluar el comportamiento organizativo de los miembros. Este instrumento se pasó al inicio de la investigación y al fin del estudio en la fase de evaluación. El instrumento inicial contribuyó con información valiosa para el diagnóstico, en tanto que el final permitió medir el grado de evolución alcanzado hacia la estabilidad organizativa. Sólo se ejecutó con el Banco Comunal Amigas por la presencia de inestabilidad temporal del grupo hacia el fin del estudio, en el Dorcas no se pasó por considerarse muy temprano para evaluar un cambio de comportamiento organizacional luego de finalizado el proceso de fortalecimiento. Esta herramienta analizó los cuatro objetivos siguientes:
 - a) Explorar qué necesidades desean satisfacer las integrantes de la organización.
 - b) Explorar qué modelos organizativos o grupos de referencia son pautas para el comportamiento de las personas dentro de la organización.
 - c) Explorar creencias y actitudes que los individuos tienen para autoevaluar su comportamiento dentro de la organización.

- d) Evaluar la moral de las participantes dentro de la organización, a través de creencias, opiniones y actitudes relacionadas con la percepción individual del ambiente de la organización.

b) Fortalecimiento organizacional

La segunda fase se realizó con la activa participación de las socias y tuvo como objetivo hacer un diagnóstico grupal participativo sobre conocimientos, habilidades y actitudes de las socias con respecto al banco comunal. Se utilizó la metodología del Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP). Este proceso incluyó además una segunda etapa con varias sesiones para definir objetivos organizacionales, técnicas de planificación y definición de actividades a desarrollar en el futuro, lo que constituyó el plan de fortalecimiento. El DOP enmarcó cuatro elementos que fueron:

- Dinámicas de trabajo en equipo para conocer sus habilidades para desarrollar el trabajo participativo.
 - Diagnóstico del grado de conocimiento de las socias sobre los objetivos y estructura interna de la organización.
 - Reflexión sobre las fortalezas y debilidades de cada grupo.
 - Selección de capacitaciones requeridas en base a aspiraciones de gestión productiva.
- Las jornadas del fortalecimiento se realizaron en horas de la tarde (de 1 a 5 p.m.) ya que en estas horas hay mayor disponibilidad de tiempo por parte de las socias que por la mañana. Generalmente se hacían de lunes a jueves, porque los fines de semana las socias realizan actividades de mercadeo en Tegucigalpa. En cada banco comunal la concurrencia se dividió en dos grupos para obtener mayor diversidad de información, concretizarla y poder discernir entre las distintas percepciones sobre un mismo tema dentro de una misma organización. Haciendo uso de rotafolios las socias respondían una serie de cuestiones sobre la dinámica y conducta organizacionales, procesos administrativos y sus puntos de vistas sobre conceptos de organización. En promedio cada sesión del diagnóstico duró 4 horas y en el Dorcas se precisó de 7 jornadas equivalentes a 30 horas, para su conclusión. En el Amigas, 6 tardes equivalentes a 24 horas.

c) Fase de evaluación

Esta fase se implementó al final del proceso de fortalecimiento. Los temas generales que entraron en la evaluación fueron:

- Análisis comparativo de tres sistemas de financiamiento rural aplicados en bancos comunales. Uno de ellos es el sistema de UNISA, usado en los dos bancos comunales del estudio.
- Análisis crítico de parte del autor sobre cambios observados en el comportamiento organizativo de las socias de los bancos comunales.

3.4 VARIABLES EN ESTUDIO

Para objeto del estudio se analizaron las siguientes variables:

Planificación: objetivos y metas

Esquema organizacional:

 Estructura organizacional

 Definición de funciones

 Sistema de administración

 Sistema de información y control

Servicio de ahorro y crédito

Procesos de los servicios prestados

Análisis de la situación económica y financiera

Control financiero

Habilidades administrativas

Motivación

Disponibilidad de tiempo de la directiva

Comportamiento organizativo

Autoridad

4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS BANCOS COMUNALES

Con el fin de obtener un reconocimiento preliminar sobre los bancos comunales, en todos los aspectos, se realizó un análisis bastante completo sobre los elementos claves que merecen evaluarse en toda organización. Puesto que el objetivo de este estudio es fortalecer la organización de estas asociaciones comunales, es preciso analizar de antemano los ambientes interno y externo de las mismas, para actuar en base a normas socioculturales existentes con influencia sobre el comportamiento organizacional de los miembros de los bancos comunales.

Este capítulo sistematiza la información obtenida al inicio del estudio sobre el historial de los bancos comunales, considerando entre otros aspectos, el contexto socioeconómico del entorno de los bancos comunales, el desempeño de los mismos a través del tiempo, sus limitantes, su relación con UNISA y su caracterización organizacional y administrativa. El análisis situacional fue producto de la información ofrecida en el sondeo organizacional, la entrevista sobre aspectos socioculturales y la ficha personal.

4.1 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE GÜINOPE

En el análisis de cualquier organización, hacer un diagnóstico de su ambiente externo nos permite entender las relaciones existentes entre la organización y su entorno, el nivel de vida de sus miembros y por ende se justifica la incorporación de programas de apoyo a la organización y su comunidad. Güinope es la sede de los bancos comunales de este estudio, por tanto, conforma el ambiente externo de los mismos. Si conocemos los aspectos que caracterizan a esta comunidad, podemos entender la forma en que interactúa con cada organización. Las condiciones socioeconómicas de la comunidad deben analizarse para poder establecer argumentos consistentes sobre la importancia de tener asociaciones de ahorro y crédito accesibles a los habitantes de escasos recursos, en este caso con énfasis en madres de familia de ingresos relativamente bajos.

La información que se ofrece a continuación no presenta un diagnóstico detallado y completo de la zona, porque este no es el objeto del estudio. Sólo se mencionan los aspectos relevantes directamente relacionados con la definición del nivel de vida de la comunidad, permitiéndonos conocer mejor la realidad del entorno de los bancos comunales de mujeres. El estudio que sirvió de referencia para la caracterización del entorno de Güinope fue realizado por el Agr. Eduardo Yanchapaxi en 1996 y consistió en un diagnóstico agrosocioeconómico del municipio. La información a continuación es de su autoría y se ha omitido la fuente en cada bloque de información.

4.1.1 Ubicación geográfica. El Municipio de Güinope está ubicado al sudoeste del Departamento de El Paraíso, en la zona centro oriental de Honduras, está en el paralelo 13°53'11" LN y meridiano 86°56'11" LE, a una altitud 1,200 a 1,700 msnm. Su

extensión es de 204 km² y con una población aproximada de 5,427 personas, formando unas 1,374 familias, distribuidas en 1,052 viviendas. Dando una relación de 31.5 habitantes por km². Tiene 11 aldeas, el analfabetismo es de 31.5%. Su temperatura está en el rango de 21 a 25°C.

El área comprendida por la cabecera municipal de Güinope, es considerada una comunidad rural por sus características, está organizada en 5 barrios y con una población de 3,160 personas habitando unas 390 viviendas. Güinope tiene como límites al norte la aldea de Casitas y el Cerro La Pedrera, al sur la Montaña Laguneta y la Montaña El Zapotillo, al este la aldea Casitas y al oeste la aldea de Silisgualagua.

4.1.2 Aspectos sociales. La composición familiar predominante (87%) tiene un jefe de familia con una esposa y un promedio de 4 hijos, patrón característico de la familia nuclear hondureña. Los hijos jóvenes representan un 54.7% de la población.

Distribución poblacional por grupos de edades. La población joven de 11 a 20 años (23.6%), es la que predomina en la comunidad, seguida por la de 21 a 30 años (18.9%). En conjunto ambos representan un 42.5%. En contraste, la población mayor de 50 años asciende al 17%, congruente con las expectativas promedio de vida para la población rural hondureña. En resumen, la población de Güinope es sumamente joven, pues en total los tres primeros estratos aportan el 59.5% de la población que en términos absolutos son 1,800 personas. En la distribución por sexo se tiene que el 65.1% es masculino, concentrándose mayormente en niños y jóvenes.

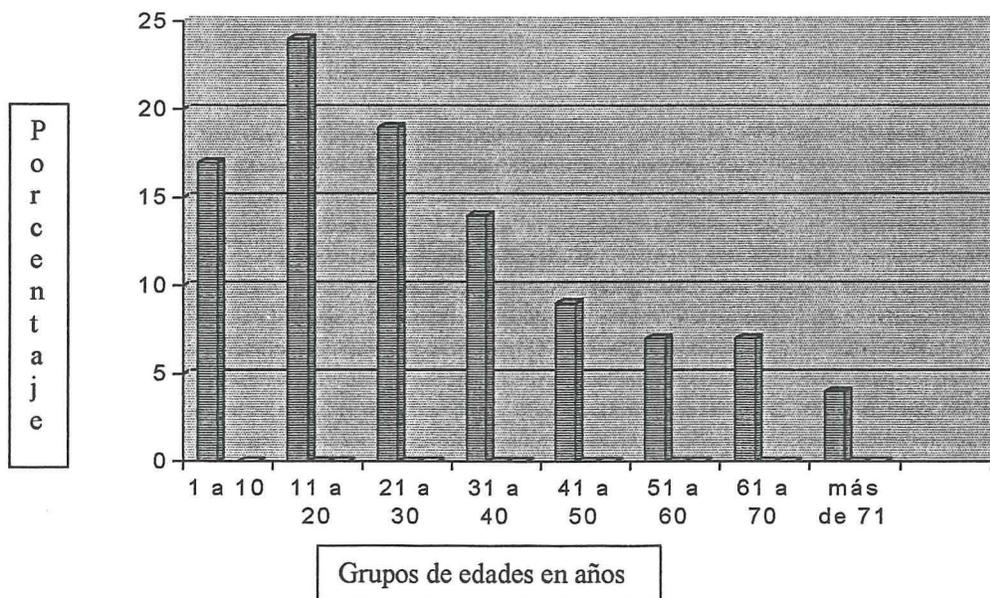


Figura 3. Distribución porcentual de la población por grupos de edad. (Adaptado de Yanchapaxi, 1996).

Principales grupos de actividad. Las dos principales actividades son la agricultura (39.6%) y oficios domésticos (24.5%). En una muestra de 106 familias encuestadas las frecuencias y porcentajes por grupos de actividades fueron como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Principales grupos de actividad para 106 familias de Güinope.

Grupo de actividad	Frecuencia	Porcentaje Acumulado (%)
Agricultor	42	39.6
Ama de casa	26	24.5
Estudiante	14	13.2
Ninguna	6	5.7
Otros	18	17.0
Total	106	100.0

Fuente: Yanchapaxi, (1996).

Nivel de escolaridad de la población. El 34% de la población tiene un nivel de educación de 4to. y 6to. grado y un 32% no ha recibido ninguna educación. El siguiente cuadro muestra el nivel de escolaridad de la población en porcentajes:

Cuadro 2. Niveles de escolaridad de Güinope en frecuencia y porcentaje.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje Acumulado (%)
1er a 3er grado	15	14.2
4to a 6to grado	36	34.0
1er a 3er curso	17	16.0
4to a 5to curso	2	1.9
Universidad	2	1.9
Ninguna educación	34	32.1
Total	106	100.0

Fuente: Yanchapaxi, (1996).

Organizaciones comunales. Actualmente existen en Güinope la Asociación Güinopeña al Progreso (AGAP), Clubes de Amas de Casa, 3 Bancos Comunales de mujeres, Comités de salud, Junta local de Aprocafe, equipos de fútbol, juntas de agua, Colonia Güinopeña en Tegucigalpa y patronatos barriales.

Presencia institucional en la zona. Entre los principales organismos gubernamentales que han operado últimamente en Güinope están: Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (COHDEFOR), Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública, Proyecto LUPE, Hondutel, Correos Nacionales, Instituto Güinope, Escuela Urbana Juan Raudales Portillo, Jardín de niños Angelina Cañadas Vda. de Núñez, Fuerza de Seguridad Pública (FUSEP), Alcaldía Municipal, Registro Nacional de las Personas, Juzgado de Paz, Asociación de Productores de Café (PROCAFE), entre otros.

Entre los organismos no gubernamentales están: Escuela Agrícola Panamericana a través del Proyecto UNIR y el Departamento de Desarrollo Rural, Centro Evangélico de Emergencias Nacionales (CEDEN), Alcohólicos Anónimos, Cuerpo de Paz, el Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Honduras (CADERH) y otros.

Servicios básicos. Considerando la forma de iluminación de los hogares se encontró que el 50% usa energía eléctrica, mientras que del 50% restante, 29.2% usa candil y 20.8% usa otras formas como ocote, velas y lámparas de gas. La letrización de viviendas fue de un 100% en las 106 familias encuestadas.

Todas las familias usan el fogón tradicional para cocinar sus alimentos, mismo que requiere de la leña como combustible. Las razones que los impulsan a este método de cocina son entre otras: bajo costo de la leña, alta disponibilidad, acceso a los bosques, las costumbres y la baja capacidad económica para comprar estufas de gas o eléctricas.

Respecto al uso y consumo de agua, la comunidad cuenta con ríos, vertientes naturales, manantiales y pozos que abastecen un poco más de lo requerido. Un 54.2% del agua que abastece a la población es agua entubada o no tratada que viene de vertientes y/o manantiales. Un 37.5% de la población consume agua tratada o agua del grifo. El 8.3% satisface sus necesidades hídricas a través de agua que proviene de pozos artesanos. El 12.5% de la población usa agua para riego de hortalizas y posee capital suficiente para instalaciones de sistema de riego barato como mangueras, goteros, uniones y mariposas.

4.1.3 Aspectos agronómicos. En Güinope la producción agrícola se divide en dos grandes grupos: cultivos básicos para la alimentación como maíz y frijol y los cultivos comerciales para la venta u obtención de ingresos extras, entre ellos están la papa, chile, tomate, ajo, repollo y cebolla. El cuadro a continuación muestra los principales cultivos, separando los de mayor relevancia (categoría A) por el área sembrada, más lucrativos y por la experiencia de los agricultores y asistencia prestada por organismos de desarrollo; de los que se dan muy bien en la zona, pero se han discontinuado por las fluctuaciones y baja aceptación del mercado (categoría B).

Cuadro 3. Principales cultivos de Güinope.

CATEGORÍA A	CATEGORÍA B
Maíz, frijol, papa, repollo, cafeto, naranjas, habichuelas, chile, perote, fresa, yuca, remolacha, mango, apio, perejil, rábano, patate, ciruelas, plátano, pepino, malanga, zapallo y limones.	Brócoli, lechuga, coliflor.

Fuente: Yanchapaxi, (1996).

Sistemas de cultivo. Los sistemas de producción más empleados son: maíz en monocultivo, frijol en monocultivo, maíz relevo con frijol, maíz y frijol en relevo con hortalizas, hortalizas con maíz y hortalizas con frijol. Entre los sistemas perennes el principal es café con naranjas.

Problemas agronómicos. Los problemas agronómicos que enfrentan los agricultores de la zona se resumen en el cuadro siguiente:

Cuadro 4. Principales problemas agronómicos que enfrentan los agricultores de Güinope.

PROBLEMAS	%
Plagas y enfermedades	43
Caros insumos y falta de mano de obra	26
Transporte y bajos precios de productos	12
Falta de conocimientos y asistencia	11
Clima desfavorable	7
Suelos pobres	1
Total	100

Fuente: Yanchapaxi, (1996).

4.2 EL SONDEO ORGANIZACIONAL

En la cabecera municipal de Güinope en 1998 existen 3 bancos comunales de mujeres, todos asistidos por la Unidad de Servicios de Apoyo para Fomentar la Participación de la Mujer Hondureña (UNISA). La idea inicial para la creación de estos bancos comunales fue la participación de una de las socias actuales del banco comunal Dorcas de Güinope en una organización similar en Tegucigalpa. Al regresar a su comunidad continuó con la imperiosa necesidad de ser miembro de un banco comunal. Esto la motivó para organizar a varias amigas de su comunidad y solicitar el apoyo a UNISA. Esta organización prestó el apoyo necesario al grupo y así se conformó el primero de una serie de bancos comunales que operan en la zona.

Dorcas fue el primer banco comunal de mujeres y se fundó en noviembre de 1994. Más tarde, una socia de Dorcas emigró a la aldea de Galeras y llevó con ella la motivación necesaria para formar otro banco comunal similar a Dorcas. Luego de despertar el interés en sus vecinas solicitaron apoyo a UNISA y en marzo de 1996 fundaron su banco comunal llamado Nuevos Horizontes. De igual manera, otro banco comunal fue fundado en Güinope, inspirado por Dorcas, este se llama MARSO fundado en febrero del 1996. En agosto de 1997 el banco comunal Dorcas se divide en dos por problemas internos, se crea entonces el banco comunal Amigas con las socias desertoras. Es notable que las iniciativas para formar los bancos comunales nacen de la experiencia y motivación obtenidas en otros bancos comunales, lo que significa que entender el valor relativo de estar organizadas les hace a las mujeres luchar fuertemente por mantener este tipo de organización.

Relación UNISA-Bancos Comunales:

UNISA como se mencionó anteriormente, es una institución no gubernamental que fomenta el desarrollo de la mujer. Actualmente trabaja con 30 Asociaciones Comunales de Ahorro y Préstamo (ACAP) en zonas aledañas a Tegucigalpa. Su objetivo principal es ofrecer crédito a grupos de mujeres que a veces no tienen acceso a la banca formal. UNISA sigue la metodología de la Fundación para la Asistencia de la Comunidad Internacional (FINCA) por sus siglas en inglés. Los bancos comunales reciben una visita mensual de una promotora de UNISA quien les asesora en aspectos de administración de recursos económicos.

Durante el transcurso del tiempo cada uno de estos bancos comunales se enfrentó a un proceso de aprendizaje organizativo. En este proceso se presentaron deserciones y nuevos ingresos de socias. El grupo Dorcas inició con 12 socias y en un período de 6 meses llegó a tener 25, sufrió una división de miembros en agosto de 1997, quedando con 14 socias. Producto de esta separación se conformó el nuevo banco comunal llamado Amigas que opera en Güinope, éste inició con 10 socias todas exmiembros de Dorcas y en enero de 1998 ingresaron dos más. Actualmente tiene 14 miembros con planes de llegar a 25.

Membresía

Considerando los aspectos de membresía debe destacarse que UNISA promueve este tipo de organización para fomentar que la mujer participe en los procesos socioeconómicos de su comunidad, esto nos da la idea de que el discurso básico de UNISA es hacia las mujeres y localmente se asume que UNISA no admite hombres en los bancos comunales. Una porción de las socias de los bancos comunales propone el ingreso de hombres a las organizaciones, esta proposición tiene de hecho, sus pros y sus contras, actualmente la discusión ha dado mayor fuerza a la idea de mantenerse como grupo femenino exclusivo. Por su parte, UNISA trata de no influir en este tipo de decisiones de las socias ya que no es parte de su reglamento manipular las decisiones organizativas de los bancos comunales.

Al momento del ingreso de nuevas socias los estatutos de los bancos comunales son leídos en la sesión de modo que se enteren sobre los mismos y suponen entre otras las principales condiciones deseadas:

- Que estén dispuestas a participar de las actividades del grupo.
- Con capacidad económica para cumplir con las obligaciones financieras del banco comunal.
- De aspecto sociable, no conflictivas.
- Motivadoras y dispuestas.
- De reputación intachable reconocida.

300811

Estructura organizativa

Todos los bancos comunales poseen las siguientes posiciones y cargos: una directiva constituida por una presidenta, una secretaria, una tesorera, fiscal y varias vocales y tres comités de crédito, social y de disciplina.

La información ofrecida sobre las funciones de cada uno de los cargos denota que éstas se conocían de forma insuficiente y realmente no eran estatutos propiamente dicho, eran normas parlamentarias poco prácticas (anexo #7).

El proceso de selección de la directiva se realiza cada año en cada uno de los bancos comunales. La elección de los candidatos es hecha por propuestas de las socia. Estos se someten a votación y se eligen por mayoría. En el caso de los comités, casi todas las socias pertenecen a uno de ellos y la elección es por propuestas y la aceptación final se da por unanimidad.

Estatutos

Los bancos comunales poseen sus estatutos escritos, fueron elaborados por las socias en mutuo acuerdo y participación. Al momento de revisar los estatutos para este trabajo, las socias del Dorcas no poseían copias del documento porque la aplicabilidad no se fomentaba por la directiva y no se generaba motivación para adquirirlo. Las del banco comunal Amigas tampoco lo tenían por ser un grupo relativamente joven que no había elaborado aún sus propios estatutos. En todos los bancos comunales se sostenía que la presidenta es la responsable de asegurar el cumplimiento de los estatutos. El interés de las socias por la distribución y obtención del documento había sido algo pasiva. La directiva atribuía el desconocimiento de los estatutos de la organización, al desinterés de las socias en leerlo o aplicarlo.

UNISA no influye en el contenido de los estatutos, sí les brinda una copia de los estatutos de otros bancos comunales para que les sirva de referencia. Normalmente son copiados con modificaciones. Las promotoras de UNISA intervienen sólo en el caso en que incorporen algún inciso que esté contra los reglamentos básicos de UNISA.

En lo que respecta a las sesiones, se celebraban dos sesiones mensuales: el primer domingo y el segundo miércoles, la promotora de UNISA hacía sus visitas los miércoles segundos de cada mes a poner al día los asuntos financieros y a ofrecer alguna asesoría sobre la marcha del grupo primordialmente en aspectos financieros. Al particular algunas socias de los dos bancos comunales sostuvieron que necesitan más asistencia con más frecuencia para que se les permita mejorar su ambiente de trabajo en los grupos.

Limitantes de los bancos comunales

Las organizaciones expusieron como principales problemas en el servicio de ahorro y crédito, el incumplimiento de obligaciones en el proceso de transacciones monetarias

principalmente mora en los pagos de préstamos y tardanza en el depósito de la cuota de ahorros. Aunque UNISA les ofrece un préstamo a un plazo de 4 meses, ellas dijeron que prefieren ver un aumento en los niveles de ahorro para reducir cada vez más la dependencia prestataria de UNISA.

Las socias atribuyen las deserciones principalmente a las diferencias personales existentes entre los grupos, de tal manera que las sesiones se veían desestabilizadas por discusiones personales de socias que conducen hacia los grupos, los problemas suscitados fuera de ellos. Se deduce que los miembros de la directiva no ejercían con rigidez sus cargos por mostrarse muy flexible hacia el sistema disciplinario de los grupos. Algunas socias se retiraron de los bancos comunales para evadir la presencia de otros miembros, como resultado de la división del Dorcas, 5 de ellas han solicitado reingreso ya que sus adversarias han salido de este banco comunal. Otras causas de las deserciones de menor proporción son las migraciones de socias a otras comunidades.

En el Capítulo dos vimos que Medrano (1990), del Centro Andino de Participación (CADEP) en Perú, hace mención de una situación similar donde las organizaciones de mujeres reproducen las divergencias personales en los grupos, siendo esto muy negativo para la vida de las organizaciones. Esta situación demuestra que es un problema cosmopolita que amenaza a las organizaciones.

En ciertas actividades las socias veían restringido el desenvolvimiento sin el aporte de hombres, por ejemplo en la organización de fiestas, la colaboración de hombres es imprescindible, en contraste con este argumento parcial, otra parte de las socias veían una amenaza a la integridad de los grupos la presencia de hombres en sus bancos comunales porque la dominancia masculina puede imponerse y restar área al campo de desempeño organizacional de las socias. Actualmente la discusión ha dado mayor fuerza a la idea de mantenerse como grupo femenino exclusivo. Por su parte, UNISA trata de no influir en este tipo de decisiones de las socias ya que no es parte de su reglamento manipular las decisiones organizativas de los bancos comunales.

4.3 PRINCIPIOS SOCIOCULTURALES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO DE LOS DOS BANCOS COMUNALES

En el desarrollo inicial de esta entrevista se exploró **qué necesidades desean satisfacer las integrantes de la organización**. El 94% de las socias de los bancos comunales justificó la oportunidad de ahorrar como la principal motivación inicial para formar parte del banco comunal. Aseguraron que el hábito del ahorro era inusual para ellas y por tanto con la presencia de los bancos comunales surgió el interés y ya es una buena costumbre ahorrar para bien de ellas y sus familias. A igual magnitud consideraron como un motivo para ingresar al banco comunal, la oportunidad de solicitar y obtener un préstamo para mejorar y hacer subsistir sus negocios.

Un 40% aseguró que estrechar vínculos amistosos y mejorar relaciones humanas fueron motivadores esenciales para su ingreso a las organizaciones. Por su parte el 25% de las socias enfatiza en las oportunidades que pueden percibir por estar asociadas en un banco comunal y que las motivaron al ingreso, entre las que mencionaron recibir cursos prácticos (repostería, panadería, corte y costura) y otros cursos de capacitación. Por último una minoría del 8% consideró que estar asociadas les permite desarrollar su capacidad para la expresión abierta y el intercambio de ideas.

Considerando los beneficios percibidos del banco comunal hasta la fecha, la gran mayoría de las socias reconoce que los préstamos brindados por su banco comunal les ha permitido mantener y mejorar sus negocios. En tanto que más de la mitad confiesa haber mejorado sus relaciones amistosas y ha aprendido a convivir mejor y relacionarse mediante el intercambio útil de ideas. Para la totalidad, la experiencia en su organización ha abierto las puertas para sus conocimientos y aseguran haber desarrollado actitudes organizativas interesantes y se han descubierto en sí mismas sus capacidades intelectuales. Aproximadamente la quinta parte de las socias ha recibido cursos de capacitación a los que han sido invitadas por el hecho de estar asociadas y con el objeto de que divulguen su aprendizaje a las demás integrantes.

Las socias de los bancos comunales sostienen que en el futuro podrían percibir muchos beneficios más derivados de su organización, en detalle hicieron mención de expandir sus negocios, desarrollar nuevas actividades productivas, trabajar más en conjunto para bien de sus comunidades, incorporar centros inexistentes benéficos en sus comunidades, seguir recibiendo cursos de capacitación que desarrollen sus facultades administrativas y productivas. Obtener la superación económica, reestructurar y coordinar eficazmente un grupo de teatro que opera deficientemente (en Güinope) y hacer algo útil en favor de la niñez desvalida. No descartan la idea de recibir propuestas de organismos que las apoyen a fin de mejorar en lo posible su ambiente organizativo en el futuro.

El hecho de ser una membresía enteramente femenina, evoca la necesidad de enterarse de las percepciones que, respecto a las oportunidades que han tenido como mujeres en su organización, tienen las miembros. Al particular, las socias están seguras de que sus vidas han cambiado bastante en lo que respecta principalmente a desarrollo organizativo y actitudes de liderazgo. Han adquirido gran experiencia en organización, han mejorado la capacidad de toma de decisiones, han sembrado el buen hábito del ahorro, dicen conocer más sus derechos en la sociedad, su nivel social ha crecido por ser miembros de una organización reconocida, algunas están seguras de que han superado su ambiente personal en lo que respecta a la rutina de la casa. Algunas socias especialmente las que han ejercido o ejercen cargos en las directivas están conscientes de que han conocido su liderazgo y se han proyectado más allá de sus expectativas en cuanto a destrezas administrativas. Para muchas, los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación han abiertos los senderos de sus habilidades y creen ser más eficientes en sus actividades y ser más conocedoras de los procedimientos adecuados para el mejor funcionamiento de sus negocios.

Explorar qué modelos organizativos o grupos de referencia son pautas para el comportamiento de las personas dentro de la organización.

El 80% de las socias no pertenece ni ha pertenecido a otra organización, lo que implica que en esa zona las organizaciones que incluyen mujeres son escasas. Las organizaciones a las que algunas pertenecen son básicamente grupos eclesiósticos y deportivos.

Dentro de los cargos que han desempeñado algunas socias en otras organizaciones sustentan cargos directivos del patronato de la comunidad, equipo de fútbol, iglesia, asociación de padres y amigos de la Escuela y el colegio y en otros bancos comunales, entre otras. Un 20% de las socias ha desempeñado algún cargo en su banco comunal. Esto se debe a que cada año se cambia la directiva, por tanto, la oportunidad de participar es alta.

Casi todas las socias consideran que su comportamiento en la organización ha sido adquirido en su mayoría en el banco comunal mismo, sin embargo las que han ejercido cargos o simplemente han formado parte de otras organizaciones, poseen ciertas influencias del grupo en cuestión.

Explorar creencias y actitudes que los individuos tienen para autoevaluar su comportamiento dentro de una organización.

Cuestionando los aspectos positivos que son importantes que las miembros tengan para beneficio de la organización y los aspectos negativos que tienen para perjuicio del banco comunal, las socias enunciaron una lista de ellos, misma expuesta a continuación:

Cuadro 5. Autoevaluación de las socias de los bancos comunales.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
-Puntualidad	-Poca comunicación
-Afecto personal	-Timidez
-Responsabilidad	-Poca participación
-Realista	-Irritabilidad
-Cumplimiento	-Ausentismo en sesiones
-Motivadora	-Falta de iniciativa
-Solidaridad	-Chismes
-Amistosas	-Pesimismo
-Buena actitud	-Falta de afinidad
-Sociabilidad	-Poco interés

Examinando la capacidad autoevaluativa de las socias, se les solicitó que expusieran los aspectos positivos y negativos prevalecientes en ellas. Puede concluirse que

aproximadamente la mitad de ellas es capaz de autoevaluarse y con retención de información, es decir parcialmente, son autoevaluativas. Esto puede significar que los problemas que surgen en la organización difícilmente vean sus orígenes reconocidos por los causantes, tal es el caso de los conflictos personales ya habidos: si casi ninguna socia es capaz de reivindicar sus errores, lo más probable es que las soluciones a ellos se alejen progresivamente, debido a que cada una ve a la otra como la culpable y el dilema se agudiza.

Evaluar la moral de las participantes dentro de la organización, a través de creencias, opiniones y actitudes relacionadas con la percepción individual sobre el ambiente de la organización.

Más del 90% coincidieron en estar muy satisfechas de su organización desde el punto de vista de las oportunidades que les ofrece. Sin embargo, los frecuentes problemas derivados de diferencias personales han reducido la motivación de muchas socias. Esto causa deserción de socias. Por otro lado, la percepción cada socia sobre la motivación de las demás integrantes resultó que casi la mitad ve poca motivación en el grupo, atribuida a los constantes conflictos personales, desacuerdos de opiniones, falta de cumplimiento de algunas socias, entre otras causas.

El grupo Dorcas por su parte ve en menor proporción un ambiente de trabajo poco activo, dando atribución a la insuficiencia de fondos para trabajo y a los bajos niveles de ingresos de las socias, específicamente las comerciantes.

Todas las socias de los bancos comunales, sin excepción aseguran que el ambiente de trabajo de sus bancos comunales puede perfectamente mejorar. Esto implica que tienen personalidad optimista y actitud hacia el trabajo muy positiva ya que prometen estar dispuestas a trabajar en lo posible para mejorar el ambiente de su organización. Dentro de las posibles alternativas enunciadas por las socias podemos destacar la realización de nuevas actividades grupales que generen fondos y beneficios a la comunidad y al grupo, fomentar el intercambio de experiencias con otros bancos comunales cercanos, creando un espíritu de decisión personal más firme, acrecentando la participación activa de los miembros, recibiendo más capacitación, aumentando la motivación y el interés, entre otras.

Tomando en cuenta las deserciones, es preciso tener un conocimiento de las causas que dan origen a éstas. Más del 70% de las socias atribuye a la falta de entendimiento y adaptación de las normas internas de la organización el retiro voluntario de ciertas socias, básicamente por incumplimiento de los requisitos de financiamiento (pago de préstamos, saldo de cuota de ahorros, etc.). En igual forma, las diferencias personales entre miembros son de las causas más importantes y en menor escala cambios de localidades. Es digno de mencionar que algunas de las desertoras han estado interesadas en retornar a su organización luego de la bifurcación del grupo Dorcas, específicamente las que se retiraron antes que se dividiera ya que sus rivales han salido también y han establecido otro banco comunal.

Por último, las socias totalmente consideraron imprescindible dedicar parte de su tiempo a la organización y se manifestaron dispuestas a aportar tiempo para actividades que surjan. Además casi todas dicen disponer de tiempo para ello.

4.4 FICHAS PERSONALES

El propósito de estas fichas fue conocer las principales actividades productivas que realizan las socias a fin de poder evaluar los requerimientos de crédito de las mismas. Las fichas consistían en una entrevista con preguntas abiertas y cerradas que analizaban entre otras variables, sus actividades presentes y futuras, sus limitantes de producción, aspiraciones, tipo de préstamo que utiliza, uso del préstamo del banco comunal y disponibilidad de tiempo. Los presentes cuadros resumen los resultados de la fichas personales:

Cuadro 6. Ocupación de las socias.

OCUPACIÓN	BANCO COMUNAL			
	DORCAS		AMIGAS	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Comerciante	10	62.5	6	42.8
Maestra	2	12.5	6	42.8
Modista	2	12.5	1	7.2
Agricultora	2	12.5	1	7.2
TOTAL	16	100.0	14	100.0

En el banco comunal Dorcas cerca de dos tercios de las socias son comerciantes, esto implica que las exigencias de crédito para desarrollar esta actividad son mayores que en el Amigas. De las demás categorías de ocupación, modista y agricultora son actividades que exigen también solicitud de crédito, pues requieren de materias primas e insumos para desarrollar sus operaciones.

Cuadro 7. Limitantes en las actividades productivas.

LIMITANTES	BANCO COMUNAL			
	DORCAS		AMIGAS	
	FRECUENCIA*	%	FRECUENCIA*	%
ECONÓMICAS:	12	85.7	11	91.6
Deficiencia de Capital.	8	57.1	7	58.3
Acceso a los productos.	4	28.5	4	33.3
Transporte	5	35.7	5	41.6
Local para venta.	3	21.4	1	8.3
PERSONALES:	9	64.3	7	58.3
Disponibilidad de tiempo.	7	50.0	5	41.6
Ayuda familiar.	3	21.4	1	8.3

Responsabilidades familiares.	4	28.5	3	25.0
ADMINISTRATIVAS:	6	42.8	4	33.3
Manejo de recursos productivos.	5	35.7	3	25.0
Manejo adecuado de productos.	3	21.4	3	25.0
Presentación de los productos.	4	28.5	1	8.3

* Los datos del cuadro anterior son sobre una población las 14 socias que era el número de socias a principios del estudio. Todos los porcentajes resultan de dividir la frecuencia entre 14.

*Los valores están expresado sobre 12 como número base. Todos los porcentajes resultan de dividir la frecuencia entre 12.

Las limitantes más frecuentes son las económicas y dentro de ellas la falta de capital es la principal limitante para sus proyectos productivos. Queda justificada la necesidad de dar fortalecimiento a los aspectos administrativos de la organización para garantizar el desarrollo socioeconómico de las socias. Dentro de las limitantes personales, segundas en su categoría, la disponibilidad de tiempo para diversificar sus actividades productivas fue la principal limitante en ambos bancos comunales. Por último en las limitantes administrativas, la mayor fue la falta de un manejo adecuado de los recursos productivos, esencial para obtener utilidades de sus actividades. En conclusión, ambos bancos comunales coinciden bastante en cuanto a proporción de las limitantes, lo que identifica a las similitudes entre ambas organizaciones.

Cuadro 8. Proporción de los ingresos fijos y variables en las socias de los dos bancos comunales.

TIPOS DE INGRESOS	BANCO COMUNAL			
	DORCAS		AMIGAS	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Fijos	2	12.5	5	35.7
Variables	14	87.5	9	64.3
TOTAL	16	100.0	14	100.0

El tipo de ingreso puede ser un indicador de la capacidad de ahorro. En la medida en que un ingreso es fijo, permite establecerse un presupuesto más fácil sobre inversiones y ahorros, es decir la proporción de gastos y ahorros. El variable en cambio, tiene la particularidad de que en bajos niveles, reduce la posibilidad de ahorro si además la frecuencia es baja. Al respecto, el Amigas posee más de un tercio de las socias con ingresos fijos, lo que les puede hacer más fácil la actividad de ahorro, al poder definir un plan de ahorros más fácilmente que las del Dorcas que 87.5% tiene ingresos variables.

Cuadro 9. Frecuencia de solicitud de los diferentes tipos de préstamos.

TIPO DE PRÉSTAMO	BANCO COMUNAL			
	DORCAS		AMIGAS	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
De ciclo	16	100.0	14	100.0
A UNISA	4	25.0	5	35.7
Automático	3	18.7	5	35.7

Se han diferenciado tres tipos de préstamos por su naturaleza y propiedades: el de ciclo, usado por todas las socias por tener carácter obligatorio, ya que les hace generar ganancias a la asociación y les induce a invertir para canalizar utilidades. El segundo se lo hacen las socias a UNISA en forma independiente del banco comunal, entre un cuarto y un tercio de las socias solicitan este tipo de préstamo para hacer inversiones importantes de sus proyectos productivos. Por último, el automático que tiene un plazo de una semana y por motivos de solidaridad puede convertirse en préstamo de ciclo si no se pudo cumplir con el pago, es el menos frecuente en solicitarse debido a los altos intereses que aplica.

Cuadro 10. Destino de los préstamos en los Bancos Comunales.

DESTINO	BANCO COMUNAL			
	DORCAS		AMIGAS	
	Negocio	Uso personal	Negocio	Uso personal
TIPO PRESTAMO	%	%	%	%
De ciclo	60	40	70	30
A UNISA	90	10	85	15
Automático	95	5	100	0

Es importante conocer en qué se emplea el dinero de los préstamos, para entender la viabilidad del sistema mediante la posibilidad de canalizar utilidades de las actividades que se realicen con ese dinero. El automático por ser a tan corto plazo, es usado por lo general en negocios de corta duración como compra y venta de verduras, frutas, etc. El de UNISA (conocido también como externo al banco) es usado en cerca del 90% para negocios, pues su mayor plazo permite hacer otras inversiones de interés personal. El de ciclo da de plazo de 4 a 6 meses, tiempo suficiente para asignar parte de esa cantidad a satisfacer ciertas necesidades del hogar. De hecho, esto no significa flexibilidad por parte de UNISA con la propuesta de su modelo, que sugiere un uso exclusivo de los préstamos para actividades productivas. Ciertamente, en todo sistema financiero hay desviación de fondos porque las necesidades que satisface el dinero son infinitas en el ser humano.

Cuadro 11. Factores que motivaron inicialmente a las socias a pertenecer a los bancos comunales.

FACTORES	FREC.	%	FACTORES	FREC.	%
Oportunidad de ahorrar	26	86.6	Incrementar sociabilidad	4	13.3
Acceso a crédito	25	83.3	Motivación inducida	4	13.3
Mejorar negocios	18	60.0	Expresarse en público	4	13.3
Aprender a compartir	7	23.3	Ayudar a su comunidad	4	13.3
Oportunidades de capacitación	6	20.0	Experiencia en otro B.C.	1	3.3
Convivir mejor	6	20.0	Romper la rutina del hogar	1	3.3
Aprender a trabajar en grupos	5	16.6			

Para conocer algunas percepciones sobre la motivación original de las socias para ingresar al banco comunal, se preguntó sobre los factores motivadores impulsores. Las respuestas, de un total de 30, fueron agrupadas en categorías de frecuencias. La motivación del ahorro y el hacer préstamos coincidieron en más del 80% de las socias, así es como se comprueba que antes del fortalecimiento organizacional, las socias daban vigor a objetivos individuales como ahorrar y hacer préstamos. Sin embargo, una minoría siempre consideraba que las organizaciones comunales pueden obtener múltiples beneficios sociales, algunos de ellos alcanzaban frecuencias de hasta un quinto de las socias. Se deduce que hacía falta un impulso externo que les ayudara en el análisis de sus verdaderos objetivos, a fin de acentuar su identidad como grupo comunal.

5. FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO DEL BANCO COMUNAL DORCAS

En esta fase, se analizaron los siguientes temas: Generalidades, objetivos de la Organización, clientela, productos, estructura organizacional, recursos financieros, planificación, relaciones de cooperación y puntos de intersección, vista panorámica de la Organización, perfil general de la Organización, sostenibilidad y experiencias de cambio.

Generalidades. Su nombre es Dorcas símbolo para ellas del esfuerzo y cooperación femeninos. Dorcas fue un personaje bíblico del Libro de los Hechos de los Apóstoles que se dedicó a fomentar la unidad de la mujer desposeída. Las socias de este banco comunal reconocen que sus aplicaciones básicas como organización son ahorrar para obtener utilidades por intereses y hacer préstamos de corto plazo para sus actividades productivas. Conocen con el nombre de bancos comunales a las organizaciones como la suya.

Objetivos de la organización. Es necesario que las asociadas entiendan los objetivos y metas de su organización para que conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos mancomunados, de lo contrario, se continuará con el estímulo de satisfacer sólo necesidades individuales lo que representa un estancamiento del proceso de desarrollo de la organización. Las socias desarrollaron sus objetivos y los clasificaron en principales y secundarios:

Grupo #1:

Objetivo principal: ahorrar para mejorar sus condiciones de vida futura.

Objetivos secundarios:

- Organizarse con el fin de obtener préstamos y poder desempeñarse individualmente.
- Ahorrar para lograr bienestar futuro para los hijos.

Grupo #2:

Objetivos principales:

- Tener acceso a préstamos con bajos intereses.
- Tener mayores conocimientos sobre mercadeo para mejorar sus ingresos.
- Tener hábito de ahorro y transmitirlo a sus hijos como forma de desarrollo.

Objetivos secundarios:

- Pertenecer a una organización.
- Relacionarse con otras personas.
- Obtener capacitaciones.

Se observa que ambos grupos coinciden en reconocer al ahorro como objetivo principal, asumiendo que al ahorrar tienen la posibilidad de solicitar préstamos para sus actividades productivas y garantizar beneficios futuros a sus hijos. Sólo un grupo consideró potenciales capacitaciones como objetivo básico de su organización y la posibilidad de relacionarse con otras personas como imprescindible. La necesidad de obtener nuevos conocimientos para mejorar sus negocios radica en que más del 60% de las socias es comerciante. Las socias otorgan importancia aparte de los servicios de ahorro y préstamos, a la socialización de sus miembros y a su crecimiento personal.

Clientela. Se quiso conocer la idea que tenían las socias sobre el concepto de cliente, como forma de que orienten sus pensamientos administrativos hacia sujetos específicos de acción y dirijan los objetivos de su organización hacia grupos específicos. Los grupos explicaron del modo siguiente:

Grupo #1:

Cliente es toda persona que busca apoyo en la organización y de igual modo, persona que desea ser miembro de su organización.

Grupo #2:

Cliente es toda persona que solicita el préstamo del banco comunal.

Inquiriendo sobre quién es el cliente de su banco comunal ambos grupos coincidieron en que ellas mismas son las beneficiarias por excelencia, por tanto las clientes de su organización, además interpretaron como clientes a las personas que solicitan préstamos y sus familias mismas, pues todo aquel que se beneficia del banco comunal es un cliente. Esto enuncia que las socias se reconocen como beneficiarias directas y a sus familiares y a la comunidad indirectos, por tanto sus esfuerzos son encaminados hacia el bien y progreso de tales grupos.

Productos. Se solicitó a las socias que enunciaran los bienes y servicios que consideran produce su organización y para quién consideraban que son producidos, lo que nos permite entender sus puntos de vista sobre la aplicación de estos conceptos y como distinguen uno de otro. Este ejercicio nos ayuda a entender los beneficios que las socias del banco comunal perciben obtener de su organización. Si ellas examinan tales beneficios, éste incide directamente en su motivación para continuar organizadas. Las percepciones se apuntan en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Bienes y servicios del banco comunal y a quiénes benefician. Consolidado de ambos grupos.

BIENES	SERVICIOS	PARA QUIÉN
GRUPO #1: <ul style="list-style-type: none"> • Dinero. • Intereses. • Hábito de ahorro. • Utilidades. • Hábito de ayuda mutua. • Un mercado sabatino en Tegucigalpa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de préstamos a personas necesitadas. • Servicio de préstamos para cubrir necesidades. • Comercialización entre socias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para las socias. • Familiares. • Emergencias. • Personas no miembros.
GRUPO #2: <ul style="list-style-type: none"> • Los excedentes recibidos en cada ciclo. • Capacitaciones recibidas. • Adquirir buenos hábitos (ahorrar, ser responsables). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los préstamos. • Capacitaciones en áreas referidas por las ACAPs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para las socias. • La comunidad.

Se observa en el cuadro #12 que ambos grupos consideran al ahorro como su principal bien en conjunto con los excedentes por intereses que generan sus ahorros; mientras que individualmente un grupo percibe como bien las capacitaciones recibidas y el otro las oportunidades de mercadear sus productos en Tegucigalpa. El mercadeo es parte del plan de apoyo de UNISA. Por otro lado, consideran conjuntamente que los préstamos son el principal servicio que ofrece su organización y un grupo considera que las capacitaciones recibidas son un típico servicio prestado a ellas por ser miembros de una organización. Por último, asumen que los beneficios de su banco comunal son dirigidos a las socias, sus familias y la comunidad.

Estructura organizacional. Con la intención de que las socias sepan exponer los cargos y posiciones existentes en su banco comunal, se solicitó que los ordenaran según orden de autoridad o poder y elaboraran un organigrama a su entender sobre este orden jerárquico.

Ambos grupos demostraron conocer igualmente el orden jerárquico y los cargos al expresarlos del modo siguiente:

Presidenta, Vocal, Tesorera, Secretaria, Fiscal y tres comités: de Crédito, de Disciplina y Social y las socias.

Se solicitó a las socias que elaboraran un esquema de los cargos directivos según nivel de autoridad como forma de evaluar sus conocimientos sobre la estructura organizacional de su banco comunal y a qué posiciones le otorgan más alto nivel dentro del organigrama, se les pidió que incluyeran a la promotora de UNISA en tal jerarquización, como manera de percibir el grado de autoridad que le confieren dentro de su organización:

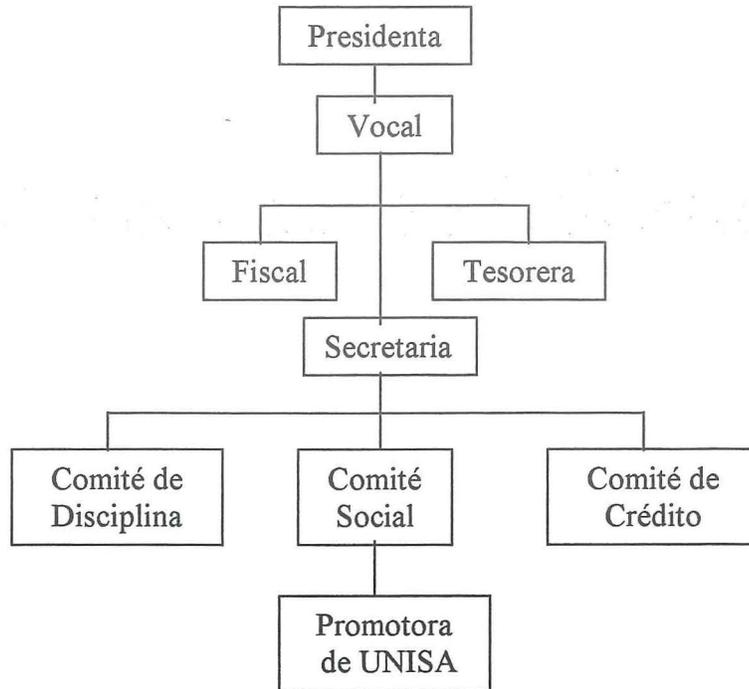


Figura 4. Organigrama del banco comunal Dorcas, elaborado por el Grupo #1.

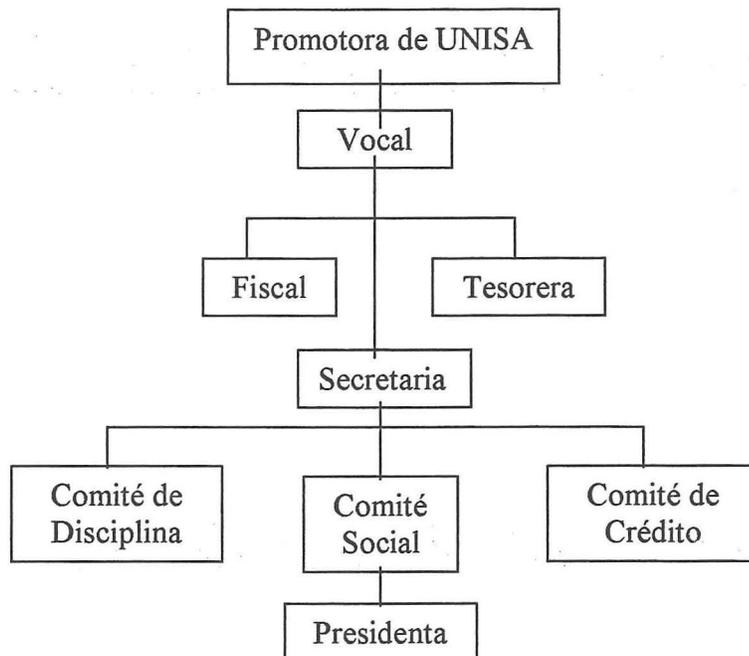


Figura 5. Organigrama del banco comunal Dorcas, elaborado por el Grupo #2.

El Grupo #2 hizo mención de cada uno de los cargos anteriores, con la variante de que colocó a la promotora de UNISA en la posición última del organigrama. La decisión obedeció a la influencia de una socia sobre el resto del grupo, que malinterpretaba en esos días algunos procedimientos de asesoría de la Promotora de UNISA. Esto no implica que

las socias de este grupo desconozcan el orden jerárquico, porque tal diferencia con el Grupo #1 radicó en una desviación intencional de respuesta.

Así mismo, se les solicitó que mencionaran los cargos con las funciones que no se cumplen y por qué no se cumplen, a fin de evaluar la capacidad crítica de las socias hacia las responsabilidades de la directiva y en parte el nivel de conocimiento de las obligaciones de la misma.

Grupo #1:

Cuadro 13. Cargos del B.C. Dorcas con las funciones que no se cumplen y su justificación.

CARGOS	FUNCIONES NO CUMPLIDAS	POR QUÉ NO SE CUMPLEN
Presidenta	Dar a conocer estatutos y hacer llegar informaciones de interés del grupo.	Desinterés y poca colaboración.
Vocal	Participar en eventos. Convocar a sesiones.	Desinterés.
Fiscal	Fiscalizar a la tesorera. Asistir a sesiones.	Indisponibilidad de tiempo y desinterés.

El cuadro 13 resume la justificación de las funciones no cumplidas por la directiva expuesta por las socias del Grupo #1 donde apuntaron que la Presidenta, la Vocal y Fiscal no tienen el interés y espíritu de colaboración deseados, sin embargo ninguna socia sugiere hacer una destitución para solventar tal situación.

Grupo #2:

Cuadro 14. Cargos directivos del B.C. Dorcas con las funciones que no se cumplen y su justificación.

CARGOS	FUNCIONES NO CUMPLIDAS	POR QUÉ NO SE CUMPLEN
Presidenta	Asistencia obligatoria.	Irresponsabilidad.
Vocal	Inasistencia a sesiones.	Desinterés.
Tesorera	No exige el pago de cuotas.	Poca autoridad

El cuadro 14 reporta los resultados del Grupo #2 donde concuerda con el #1 en que a nivel de directiva, Presidenta, Tesorera y Vocal son los cargos con insuficiencia de cumplimientos de funciones. Este grupo atribuye irresponsabilidad a la presidenta y poca autoridad a la tesorera, lo que demuestra que una rotación de cargos puede ser útil acompañada de una capacitación sobre desempeño de funciones.

Cuadro 15. Consolidado de los dos grupos mencionando las funciones de los comités que no se cumplen y la justificación.

COMITÉ	FUNCIONES	NO SE CUMPLEN Y POR QUÉ NO
De Crédito	Autorizar/desautorizar préstamos internos. Evaluar solicitantes a préstamos. Asumir responsabilidad de los préstamos hechos.	No exige pago a las morosas por falta de autoridad.
Social	Coordinar celebraciones sociales. Planificar actividades para recaudar fondos para actividades sociales.	El sistema de planificación no está organizado ni definido, se actúa según circunstancias.
De vigilancia	Vigilar que se realicen las actividades planificadas y las funciones.	No cumple, pues no existe, no funciona ya.
De disciplina	Control de asistencia. Sanciones.	No cumple, pues tampoco existe, ya no funciona.

El cuadro 15 recalca que a nivel de comités también falta autoridad y se desconoce un sistema de planificación y control consistente. Las funciones de los comités no estaban establecidas en los estatutos del banco comunal. Los comités de Vigilancia y Crédito no existían. Los mencionaban dentro de su estructura organizacional porque en su oportunidad fueron propuestos por UNISA.

Recursos financieros. Con el objetivo de medir los conocimientos de las socias sobre los procesos del sistema económico y financiero que influyen directamente sobre el desarrollo de su banco comunal, se les solicitó que dieran respuesta a las interrogantes siguientes: de dónde sale el capital de trabajo del banco comunal (dinero para préstamos), cómo consideran que se logra un aumento sustancial en el monto de su capital de trabajo y la percepción sobre el ritmo de crecimiento actual de sus recursos financieros; las socias consideraron lo siguiente:

Cuadro 16. Percepciones sobre el origen del capital de trabajo, medidas para incrementarlo y el ritmo actual de crecimiento de sus recursos financieros.

	Origen del capital	Cómo incrementarlo	Ritmo de crecimiento
GRUPO #1	<ul style="list-style-type: none"> - Del ahorro. - Intereses de préstamos. - Ventas de productos. (las ganancias se reparten equitativamente entre las socias participantes, aunque los valores de las ventas sean diferentes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorrando en mayores cantidades. - Prestando más dinero a no socios por ser más altos los intereses. - Incrementando ventas. 	Está creciendo debido a un buen manejo del sistema de ahorro y crédito, cada vez hay mayores excedentes, aunque las ventas están decadentes.
GRUPO #2	<ul style="list-style-type: none"> - De los ahorros de las socias. - Del préstamo de UNISA. - De los intereses de préstamos. - Ganancias por ventas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorrando en mayores cantidades. - Prestando más dinero a clientes externos. 	Es lento debido a los bajos ahorros por incumplimiento, bajo número de socias y poco capital.

El cuadro #16 demuestra que los dos grupos conocen claramente las fuentes de recursos para su banco comunal, por tanto coinciden en que fomentando las actividades que generan los recursos, es la forma más segura de incrementarlos. Ambos grupos difirieron en su percepción sobre el ritmo de crecimiento de los recursos financieros. Esto se debe al desconocimiento del ritmo real de crecimiento, falta de metas de crecimiento y porque relacionan pago de préstamos con crecimiento.

Planificación. Es necesario que se conozca el proceso de planificación para detectar las deficiencias que presenta y poder establecer un plan de fortalecimiento en el mismo, por la razón de que la planificación es uno de los componentes imprescindibles de toda organización ya que guía a la misma hacia la solución de problemas en el futuro y facilita la consecución de objetivos. Para tal fin se pidió a las socias que plantearan el proceso de planificación que siguen para una actividad cualquiera y la periodicidad con que planifican:

Grupo #1:

- Para planificar ventas: cada semana.
- Fiestas sociales: 2 semanas antes.
- El sistema de planificación es poco funcional.

Se hacen propuestas en las reuniones, la presidenta mociona al grupo, se rechazan o aceptan y la secretaria toma apuntes y se acuerda la fecha y procedimientos. La participación es de todas las socias. La presidenta o la vocal dirigen el proceso.

Grupo #2:

Se planifica cada ciclo de 6 meses (plazo que pone UNISA para que el banco comunal salde el préstamo y se inicie otro ciclo). En la reunión las socias hacen propuestas que escucha la presidenta, la secretaria pone el tema en punto de acta, se pasa a un rotafolio y se presenta. La presidenta dirige y se llega a un acuerdo unánime.

La planificación de actividades se realiza sólo a corto plazo y se concentra en la decisión sobre préstamos y actividades sociales. Las socias demostraron comprender cómo se organizan para realizar un evento, pero carecen de estrategias adecuadas para planificar actividades.

Relaciones de cooperación y puntos de intersección. Se considera importante que las socias entiendan el valor relativo de conocer e intercambiar experiencias con otros bancos comunales similares como forma de que adopten nuevas metodologías apropiadas y convenientes para el funcionamiento de su organización. Para tal efecto las participantes dieron sus puntos de vista sobre la importancia que tienen estas relaciones:

Grupo #1:

- Se aprende bastante de ellos.
- Hay intercambio de buenas ideas.
- Se gana amistad.
- Se conocen los procedimientos de otros grupos (qué hacen y cómo).

Grupo #2:

- Podemos intercambiar buenos conocimientos.
- Tomar buenos ejemplos de ellos.
- Se aprende bastante de ellos.

Ambos grupos reconocieron que los intercambios entre organizaciones pueden fortalecer su organización mediante el intercambio de experiencias y es una forma de aumentar los lazos amistosos entre socias y con otras personas y que son muy positivos para la continuidad y crecimiento del banco comunal.

Vista panorámica de la organización. Como elemento importante de todo diagnóstico, el análisis de fortalezas y debilidades nos permite identificar aquellos aspectos de la organización en los cuales es prioritario un plan de fortalecimiento. En cierta forma evalúa la capacidad de las participantes para reconocer sus puntos fuertes, recursos físicos y humanos disponibles y los puntos críticos en los que debe actuar.

Cuadro 17. Principales fortalezas y debilidades de las socias del banco comunal.

GRUPO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
#1	<ul style="list-style-type: none"> -Superar el ahorro. -Luchar por hacer crecer el grupo. -Tratar de ser responsables. -La lucha por incrementar préstamos. 	<ul style="list-style-type: none"> -No tener buen hábito de ahorrar. -Falta de disciplina. -Hay desunión. -Falta de comunicación
#2	<ul style="list-style-type: none"> -Estar organizadas. -Aprenden a ahorrar. -Hay crédito disponible. -Se reconocen como ACAP. -Tienen ciertos privilegios sociales. -Hay utilidades generadas por los ahorros. -Hay familiarización mutua. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ahorramos insuficientemente. -No se cumplen las disciplinas. -No se desarrolla lo planificado. -Hay mora en pagos a cuotas. -Impuntualidad. -Indecisión.

Las fortalezas y debilidades expuestas por las socias son muy diversas y existe la particularidad de que en la mayoría de las fortalezas se expresa posición de inicio, es decir, demuestran estar aprendiendo nuevos valores que representan sus fortalezas. Por otra parte, las debilidades son expresadas como las deficiencias de sus fortalezas, esto significa que ciertas actitudes son deficientes y se perciben como debilidades.

Perfil general de la organización. Para analizar las percepciones de las socias sobre la intensidad de aplicación de algunos aspectos claves del perfil de la organización. Este tema indagó sobre el conocimiento de los objetivos por parte de ellas y su opinión sobre la contribución de la planificación en el fortalecimiento de su organización lo que corresponde a la estrategia. También el nivel de coherencia mediante el análisis de la posición de las socias ante las decisiones de la directiva y del apoyo a problemas individuales. En el aspecto gestión del personal se quiso analizar cuán preparadas están las ingresantes para un nuevo cargo y qué tan bien hacen las elecciones de estas candidatas de acuerdo a su capacidad, por ser consideraciones decisivas en la estabilidad administrativa de la organización. Las relaciones internas de la organización son un indicador de la conducta organizacional y esta conducta empieza por los individuos, así que debe entenderse la intervención de la directiva en casos de conflictos interpersonales. Por último, la dirección evalúa el desempeño de la directiva, mediante la crítica de sus procedimientos e incluye la medida del interés por resolver problemas intrapersonales. Todos estos elementos nos dan una idea global del comportamiento organizacional, permitiéndonos identificar aquellos que requieren ser fortalecidos.

Para responder estas interrogantes se elaboró el cuadro #7 donde se empleó una escala de percepción incluyendo 4 calificativos: mucho (++), medio (+), poco (-) y nada (--) donde mucho es el máximo positivo y equivale a la máxima afirmación de la pregunta y nada es la negativa rotunda o calificación mínima. Las participantes ponían su número de grupo en la percepción elegida.

Cuadro 18. Evaluación del perfil de la organización. Donde el Grupo #1 marcó aparece un uno (1) y donde marcó el #2 aparece el dos (2).

	MUCHO (++)	MEDIO (+)	POCO (-)	NADA (--)
ESTRATEGIA: ¿Se conocen bien los objetivos que se plantean en la organización cada cierto tiempo?	2	1		
¿Creen que la planificación contribuye realmente para fortalecer la organización?	2 1			
COHERENCIA: ¿Todas las socias siempre demuestran estar de acuerdo con las decisiones de la directiva?		2 1		
¿Se da prioridad a las situaciones más urgentes que se presentan en la organización?	2	1		
GESTIÓN DEL PERSONAL: ¿Los miembros propuestos para algún cargo, reciben cierta capacitación previa?	2	1		
¿Creen que haya miembros que tienen más destrezas en otros cargos que en el que desempeñan? Mencione el cargo.	P,S,T=2 P,S=1	T=1		F=2 F=1
RELACIONES: ¿En caso de conflictos, se dedica parte de las sesiones para tratar de resolverlos?	1	2		
¿La directiva logra rápidamente un control en momentos de alteraciones?		2 1		
¿Se habla claramente con las implicadas, a fin de manejar mejor la situación?			1	2
DIRECCIÓN: ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de la directiva?			1	2
¿Hay interés por resolver problemas individuales de las socias, de cualquier clase?	2	1		

P=PRESIDENTA S=SECRETARIA T=TESORERA F=FISCAL

Las socias opinaron conocer muy bien los objetivos de su organización; aunque pudo notarse durante el proceso, que son mejores conocedoras de sus objetivos personales que de los objetivos de la organización. En cuanto a la planificación, todas consideraron que es un instrumento que permite a la organización mirar hacia adelante, es decir proyectarse en el futuro, sin embargo, hemos visto que se requiere fortalecer el sistema ya que es deficiente.

La coherencia explica que las decisiones de las dirigentes son parcialmente aceptadas por el resto de las socias y se debe a que desconocen el poder que le corresponde a la directiva; se interpreta cualquier acción de la misma como una afrenta al sistema igualitario. En cuanto a la acción sobre imprevistos, ambos grupos calificaron hacia la máxima positiva, indicando que es un grupo que responde a tiempo y sin reparos ante los estímulos de su ambiente interno y externo.

La gestión del personal apunta que las socias reciben capacitación antes de ejercer algún cargo directivo en la organización; no obstante, se comprobó durante el diagnóstico que menos de un tercio de las socias ha sido capacitada, lo que refleja que se extrapola la información. Además las capacitaciones recibidas no eran precisamente sobre administración, lo que denota una respuesta sobrestimada. Las socias consideraron que hay miembros con capacidad para desempeñar otros cargos aún con mayor habilidad que en su puesto actual. La opinión radica en que la rotación de posiciones es cada año y categorizan como experta a la socia que ha sustentado una posición, además visualizan gran capacidad en algunas socias y suponen igual aptitud para cualquier otro cargo. En el caso de la tesorera enunciaron que es el cargo que mejor ejerce por lo que no previeron mayor eficiencia en otro. La fiscal no fue considerada con amplias destrezas debido al deficiente desempeño de sus funciones, posiblemente debido al desconocimiento del grupo sobre cuales deben ser las funciones de la fiscal y la debilidad mostrada por todo el grupo en usar la autoridad del cargo para controlar y fiscalizar.

En las relaciones internas, consideraron que frecuentemente se toma parte de las sesiones para resolver ciertos problemas interpersonales o intergrupales que amenacen con la estabilidad del grupo, aprovechando la concurrencia se halla solución más fácil a tales desequilibrios. Argumentaron además, que no es fácil para la directiva controlar las alteraciones que se suscitan entre personas sensibles a la irritación. Sustentaron que no se habla aparte con las implicadas directas en los conflictos, esto se debe básicamente a dos razones: primero, no funciona –como vimos más adelante– un comité de disciplina que tome medidas correctivas sobre las implicadas y segundo, existe el temor de herir los sentimientos personales mediante el reproche o la crítica.

El desempeño de la directiva no es evaluado, indicando una vez más la inexistencia de un buen sistema de control sobre funciones y un sistema de retroalimentación periódica eficiente que les ayude a fortalecer las deficiencias en los cargos. Se notó que hay preocupación por cooperar con dificultades individuales de las socias, lo que demuestra un gran espíritu de solidaridad y de compromiso colectivo con la respectiva estabilidad emocional.

Sostenibilidad. Llegar a ser una organización independiente que no necesite del apoyo económico y administrativo institucional externo para funcionar, es una de las metas principales de los bancos comunales. La escalera a la autosuficiencia supone que éstos deben generar recursos y aptitudes suficientes para sobrevivir y crecer bajo las condiciones adversas del entorno, FINCA (1989). El banco comunal será sostenible cuando haya cumplido con estos requisitos, pero ser independiente no implica la separación del grupo de su ambiente externo, enfatiza en la no derivación absoluta en cuanto a personería jurídica, beneficios por transacciones monetarias, toma de decisiones, planeación, organización, dirección y ejecución de las actividades. Al respecto, la visión de sostenibilidad de las socias se enmarca en la siguiente lista de criterios consolidados de ambos grupos:

- Tener suficiente dinero para cubrir los préstamos.
- Se logra un crecimiento más rápido porque no hay que pagar intereses a préstamos.
- Tener la capacidad para desempeñar las funciones por sí solas.
- No depender de una ONG.
- Tener su propia forma jurídica.

Consideraron que una necesidad básica para su banco comunal es llegar a tener capital de trabajo en cantidades suficientes para abastecer la demanda de préstamos y otros gastos. Cuando se llega a esta posición, los montos de préstamos a socias y a no socias pueden ser muy altos lo que les generaría grandes excedentes por intereses lo que acelera el crecimiento de los recursos financieros. No tener que pagar intereses al capital de la agencia financiera se traduce también en un desarrollo de los recursos financieros.

Las socias manifestaron interés en desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas para manejar administrativa y organizacionalmente su grupo, así que al lograrlo estarán listas para tomar decisiones pertinentes por sí solas. Tener su propia personería jurídica les da una posición dentro de la sociedad como organización considerada aun a nivel gubernamental y les facilita ciertos trámites legales que de otra forma requerirían de la intervención de la ONG o un miembro representante del grupo.

Experiencias de cambio. Una manera de medir logros es revisar ciertos sucesos del pasado de la organización. Esto permite analizar los orígenes de tales sucesos y a la vez identificar si fueron positivos o no, es decir de qué forma afectan a la organización. Se solicitó a las socias que mencionaran los cambios más trascendentales que ha experimentado la organización en el último año, haciendo al mismo tiempo una clasificación justificada entre favorables y desfavorables para la vida de la organización. Las socias expusieron los siguientes cambios (se ha consolidado la información de los dos grupos):

- Cambio a una mejor directiva. Es un cambio favorable ya que ha traído como consecuencia una mayor consideración del grupo por parte de la sociedad traducida en mayor participación en eventos. Han incrementado sus ahorros a raíz de una mejor administración. Ha aumentado el número de socias de 12 a 16 lo que ayuda a incrementar el monto de ahorros.

- Mayor reconocimiento de las socias a nivel comunitario, regional y nacional. Es favorable porque ha permitido la confianza e interés para nuevas ingresantes lo cual es promisorio para la sostenibilidad del grupo y fundamental para la interacción del grupo con su medio externo.
- División del grupo en dos. El banco comunal Dorcas tenía serios problemas de organización agudizados por la presencia de conflictos intergrupales, lo que provocó la deserción de 12 de las 25 socias en Agosto de 1997. Este acontecimiento es un tanto desfavorable y favorable a la vez a opinión de las socias. La separación trajo consigo una debilidad en el sistema de ahorros al reducirse a la mitad el número de ahorrantes y dificultando así el proceso de avance organizacional y un desequilibrio tenaz en el sistema económico y financiero. En contraste, las socias acreditan a esta separación el clima de estabilidad de relaciones que prevalece desde entonces, al reducirse al mínimo las diferencias personales.

Los cambios enunciados en los tres párrafos anteriores demuestran que el grupo sabe diferenciar entre estímulos positivos y negativos para su ambiente interno y sabe reconocer que ciertas variantes de su conducta organizacional son decisivas para su supervivencia. Para un grupo como Dorcas con un nivel de motivación que va desde medio hasta alto, es prudente que a ciertos estímulos que tienen carácter de negativos les halle sus pros, lo que describe al grupo como optimista y positivo.

5.2 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL BANCO COMUNAL DORCAS

Los principales temas que se analizaron en esta fase fueron:

- Objetivos organizacionales y actividades.
- Estructura organizacional.
 - Cargos de la directiva y sus funciones.
 - Comités vigentes y sus funciones.
 - Organigrama de la organización.
- El sistema de planificación.
 - Procedimientos.
 - Prioridades.
 - Cronograma de actividades.
 - Diseños de material para planificación.
- Reglas del grupo.
 - Normas para el ingreso de socias.
 - Ficha de registro de socias.

5.2.1 Objetivos y actividades

Se solicitó a las socias del banco comunal que definieran sus objetivos organizacionales, mismos que les sirven para guiar los procedimientos de su organización, les da una visión clara de su futuro y les ayuda a lograr los objetivos individuales. Por experiencia hemos visto que un grupo que tiene bien definidos sus objetivos comunes, está mejor preparado para planificar sus actividades y se fortalece la identidad del grupo.

Las socias desarrollaron un objetivo general o principal que abarca los puntos principales de su organización. Luego desarrollaron objetivos específicos que ayudan a cumplir al principal:

Objetivo principal:

Organizar a la mujer para fomentar su desarrollo personal y económico y demostrar su capacidad administrativa.

Para alcanzar este objetivo plantearon los objetivos específicos siguientes:

1. **Fomentar el ahorro y crédito para obtener acceso a préstamos y al crecimiento económico de las socias.**
2. **Apoyarse mutuamente para aprender a invertir las utilidades de sus negocios o de los préstamos.**
3. **Capacitar a las socias para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse mejor a nivel personal y comunitario.**
4. **Fomentar el crecimiento de la autoestima.**
5. **Ayudarse mutuamente para mantener el equilibrio emocional.**
6. **Desarrollar las habilidades administrativas y organizacionales de las socias.**

A continuación las socias elaboraron una lista de actividades por cada objetivo específico que les permitan el alcance del mismo. El diagrama que sigue explica el proceso de consecución de objetivos mediante la implementación de estas actividades específicas:

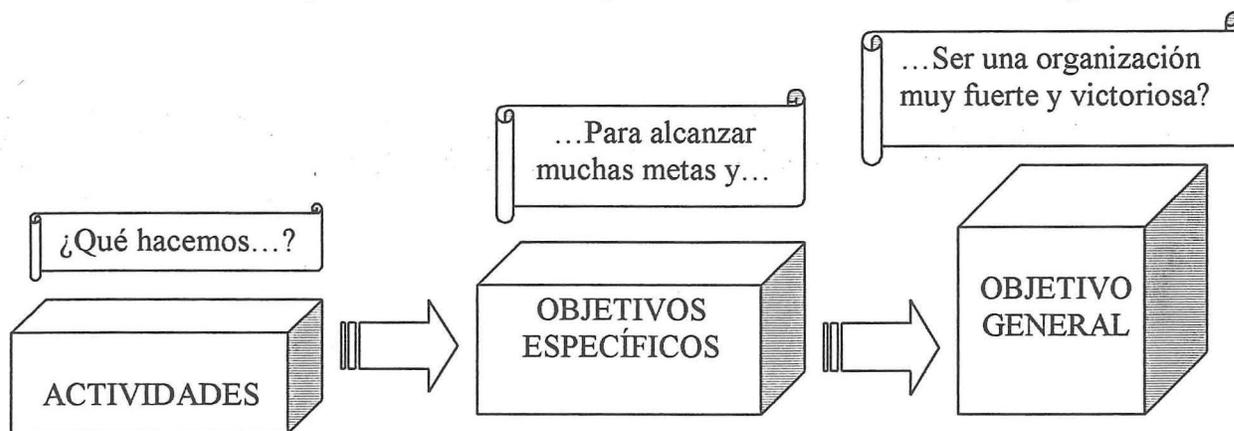


Figura 6. Proceso de consecución de objetivos de los Bancos Comunales.

Las siguientes son listas de actividades correspondientes a los 6 objetivos secundarios:

Objetivo #1:

Fomentar el ahorro y crédito para obtener acceso a préstamos y al crecimiento económico de las socias.

- Reconocer a las socias que más ahorran.
- Trabajar más constantemente en los negocios para tener más ingresos y ahorrar más.
- Hacer actividades colectivas que aumenten el fondo de préstamo del banco.
- Concientizar, incentivar y disciplinar a las socias para que sean puntuales en el ahorro y pago a préstamos.
- Hacer más préstamos externos y automáticos.

Objetivo #2:

Apoyarse mutuamente para aprender a invertir las utilidades de sus negocios o de los préstamos.

- Reconocer a las socias que mejor invierten sus préstamos.
- Incentivar y apoyar la formación de negocios de las socias.
- Fomentar la asesoría de las socias con mayor experiencia en negocios hacia las de menor experiencia.

Objetivo #3:

Capacitar a las socias para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse mejor a nivel personal y comunitario.

- Buscar capacitación para fortalecer las actividades productivas de las socias.
- Solicitar capacitación a instituciones y proyectos que operan en la zona como: Zamorano, UNISA, PRAF, CADERH, INICE, FHIS, INFOP, IICA, municipalidad y otros.
- Fomentar la capacitación interna entre socias.
- Inscribirse en cursos privados de capacitación.
- Solicitar capacitación en administración de negocios privados.
- Buscar personas externas con conocimientos en producción y comercialización de productos para que brinden asesoría.
- Crear un fondo del banco para buscar asesoría o capacitación.

Objetivo #4:**Fomentar el crecimiento de la autoestima.**

- Promocionar el producto que elabora cada socia.
- Felicitar a las socias por los productos que elaboran.
- Ayudar a vender los productos de las demás.
- Colaborar comprando productos de las compañeras.
- Solicitar a las compañeras que enseñen a las demás sobre la elaboración de sus productos.
- Incentivar entre las socias la mejora de la presencia física y la de otras mujeres de Güinope.

Objetivo #5:**Ayudarse mutuamente para mantener el equilibrio emocional.**

- Orientar sobre cómo administrar el tiempo y distribuirlo mejor entre la casa y los negocios.
- Ser solidarias para mantener equilibrio emocional.
- Orientar sobre la necesidad de recreación sana.
- Acompañamiento y solidaridad a las socias con problemas familiares y de salud.
- Orientar sobre cómo tratar a la familia y las socias.
- Evitar los chismes.

Objetivo #6:**Desarrollar las habilidades administrativas y organizacionales de las socias.**

- Rotar los cargos de la directiva y los comités.
- Las personas salientes de un cargo deben capacitar a las que entran.
- Hacer efecto multiplicador cuando se ha recibido capacitación en administración u organización.

Estos objetivos específicos enmarcan las aspiraciones de las socias como organización y están estrechamente relacionadas con las individuales. Las actividades elaboradas para cada objetivo son opciones disponibles que serán implementadas según se adapten mejor a las circunstancias, es decir que para lograr un objetivo cualquiera, la organización se valdrá de una o dos actividades que sean la mejor alternativa para lograrlo.

5.2.2 Estructura organizacional

Es necesario que las socias tengan funciones claras y precisas para cada cargo, es decir que cada una conozca sus responsabilidades y las pueda desempeñar a entera satisfacción. Se hizo una revisión de los cargos de la directiva y los comités y sus respectivas funciones, para dejarlas establecidas como normas del banco comunal. Siguiendo la metodología, se pidió a las participantes que enunciaran las funciones para

cada uno de los cargos directivos y para los comités. Los comités seleccionados para que se mantengan fueron el de Crédito y el Social. Los comités de Vigilancia y Disciplina fueron eliminados porque en el pasado no habían funcionado y por el bajo número de socias.

La Junta Directiva mantendrá los cargos siguientes: una presidenta, una vocal, una secretaria, una tesorera y una fiscal. Una propuesta estatutaria de UNISA le había conferido a la Junta Directiva el nombre de Consejo de Administración, rechazado por las socias por preferir su tradicional nombre que les significa incluir aspectos más amplios no sólo administrativos. Cada cargo tendrá las funciones siguientes:

LA PRESIDENTA

1. Presidir las reuniones.
2. Representar al grupo y firmar convenios con instituciones externas.
3. Asistir a todas las reuniones ordinarias o extraordinarias del grupo.
4. Delegar funciones cuando, por fuerza mayor, no pueda asistir a una sesión.
5. Delegar algunas responsabilidades en la vocal.
6. Dirigir la planificación anual de actividades del grupo.
7. Controlar que se estén realizando todas las actividades planificadas.
8. Controlar que las personas con cargos directivos o en comités, estén cumpliendo con sus funciones.
9. Dirigir la evaluación de las actividades del grupo al final del año.
10. Dar informes a la asamblea sobre resultados de las actividades.
11. Ser un buen ejemplo para las demás socias.
12. Mantener el orden y disciplina durante las reuniones de la Asociación.
13. Preparar las agendas y dar apertura a las sesiones.

LA SECRETARIA

1. Asistir a todas las reuniones.
2. Convocar a sesiones.
3. Anotar y registrar la asistencia de las socias.
4. Elaborar las actas.
5. Leer el acta anterior en cada sesión.
6. Leer correspondencias recibidas y despachadas.
7. Recibir, contestar y archivar correspondencias.
8. Apoyar a la presidenta para que se cumplan las normas parlamentarias.
9. Apoyar en la elaboración de documentos anuales de planificación y evaluación.
10. Llevar un registro general de las socias.
11. Cumplir con cualquier otra atribución asignada por la Junta Directiva.

LA TESORERA

1. Cumplir con los siguientes requisitos:
 - Dominar las operaciones básicas de las matemáticas.

- Tener el voto de confianza de todas las socias.
2. Llevar actualizada la contabilidad (libro de contabilidad) de socias internas y externas.
 3. Llevar registros de:
 - Cuotas de ahorros.
 - Préstamos.
 - Registro de crédito de UNISA.
 - Arqueos mensuales.
 - Cuenta bancaria.
 4. Llevar un registro de bienes comunes (fondo social, reserva legal).
 5. Dar informes de tesorería en cada sesión (Informe Mensual).
 6. Informar al Comité de Crédito sobre personas morosas.
 7. Trabajar estrechamente con el Comité de Crédito.
 8. Conceder préstamos automáticos.
 9. Hacer una evaluación anual del sistema de ahorros y préstamos y hacer un Informe Anual.
 10. Hacer depósitos bancarios.

FISCAL

1. Apoyar y controlar a la tesorera en el proceso contable.
2. Apoyar y controlar a la tesorera en la elaboración de los informes mensuales y anuales.
3. Reemplazar a la tesorera en caso de ausencia.
4. Firmar los informes junto con la tesorera.
5. Controlar que todas las personas estén cumpliendo con sus funciones y reportar fallas a la presidenta, o a la Asamblea General si el problema es con la Presidenta.

VOCAL

1. Sustituir a la presidenta en su ausencia.
2. Sustituir a cualquier otro miembro directivo en su ausencia, excepto a la tesorera.
3. Ejecutar las acciones asignadas al cargo por la presidenta.

COMITÉ DE CRÉDITO

1. Recibir solicitudes de préstamos internos (de socias) y externos (de no socias).
2. Evaluar la capacidad de pago del cliente.
3. Informarse en tesorería cuánto dinero hay disponible para préstamos.
4. Recibir información de tesorería sobre clientes morosos.
5. Exigir a los clientes morosos el pago de préstamos.
6. Solicitar las siguientes garantías:
 - Las socias garantizan sus préstamos con sus ahorros.
 - Los clientes no socios deben entregar una garantía prendaria que cubra como mínimo el monto de su préstamo.

COMITÉ SOCIAL

1. Planificar, organizar y coordinar celebraciones sociales.
2. Planificar actividades para recaudar fondos para eventos sociales.

Estos cargos con sus funciones pasaron a ser parte constituyente de sus Estatutos. Luego de tener claras las funciones por cargo, las participantes procedieron a diseñar un organigrama que mostrara la interacción entre las posiciones:

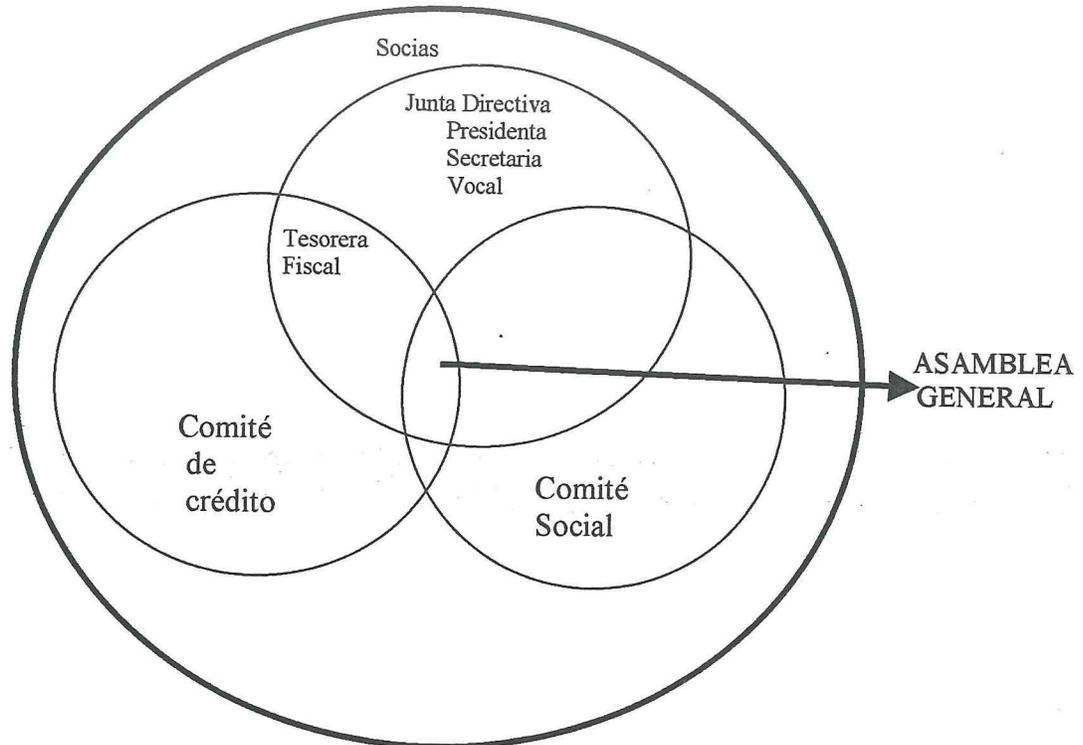


Figura 7. Organigrama del Banco Comunal Dorcas.

5.2.3 Planificación

El análisis del sistema de planificación realizado en el Diagnóstico Organizacional nos permitió diseñar un plan para fortalecer este aspecto prioritario del banco comunal que ha estado deficiente por falta de capacitación en el tema. Primeramente se elaboró un cronograma anual de actividades que permitió visualizar las actividades sociales que acostumbran a celebrar y las actividades administrativas más importantes del Dorcas. Este cronograma anual de actividades debe ajustarse cada año y adecuarse a la dinámica del grupo.

Cuadro 19. Diseño de un cronograma anual de actividades.

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES
CUADRO #1**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ANUALES DEL BANCO COMUNAL DORCAS					
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Planificación anual de actividades.	14 Día de la Amistad.	Cumpleaños	Semana Santa.	Día de las Madres.	Cumpleaños.
6 Reyes.	Festival de la Naranja.		Ventas.	Fiesta Patronal de Güinope.	
25 Día de la Mujer.	Ventas, subastas, rifas.			Ventas, subastas, rifas.	
Ventas y rifas.					
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
20 Día de Lempira.	Cumpleaños	Elecciones de la Junta Directiva de Dorcas.	6 Aniversario de Dorcas.	Cumpleaños	Evaluación anual de actividades, Dorcas.
		10 Día del Niño.			
Ventas, subastas, rifas.		15 Desfile.			24 Cena Navideña a Dorcas.
		17 Día del Maestro.			Ventas, subastas, rifas.

Ventas, subastas ó rifas se pueden realizar en los meses que se celebran fiestas comunitarias. Las personas están más anuentes a comprar y participar en eventos como rifas o subastas. Además, en esas fechas hay más afluencia de visitantes y eso mejora las ventas. Los cumpleaños conviene celebrarlos en los meses que haya menos actividad. Las celebraciones son colectivas.

El cronograma anual de actividades no incorpora una serie de actividades que el banco comunal puede realizar para cumplir sus objetivos. Para tal propósito se diseñó un cuadro para planificar al inicio del año cuáles actividades se pueden desarrollar para apoyar al crecimiento individual y grupal de las socias.

Cuadro 20. Diseño de un cuadro de planificación anual para actividades por objetivo.

BANCO COMUNAL DORCAS
CUADRO DE PLANIFICACIÓN ANUAL
ACTIVIDADES POR OBJETIVO
CUADRO #2

OBJE- TIVO #	ACTIVIDADES ¿Qué hacer?	RESPONSABLES DE ORGANIZAR	FECHA DE REALIZACIÓN
1	Reconocer a las socias que más ahorran.	Presidente (Vilma Orellana) Comité social	En la sesión de fin de ciclo (2 veces al año).
3	Capacitación interna entre las socias.	Marta Moncada Julia Egüigurens	Cada vez que haya sido capacitada alguna socia por alguna organización, en un plazo no mayor de 7 días a partir de la capacitación.
4			
5	Capacitarnos en llevar agenda para planificar nuestro tiempo.	Prof. Eda Rivas Leonelsa Méndez	Junio.
6	Planificación anual de actividades.	Presidenta (Vilma Orellana) Secretaria (Eufemia Quiñones) Vocal	Enero.
6	Reporte financiero	Tesorera	Cada mes, en las sesiones ordinarias.

En la primera columna de objetivos se escribe cuál objetivo específico el grupo quiere fortalecer a través de una o más actividades. La segunda columna es la actividad que se va a realizar. El listado de actividades por objetivo nos sirve de guía para definir la actividad.

Se recomienda planificar pocas actividades por objetivo. Hay que ser realista sobre la capacidad real de ejecutar las actividades.

Cuadro 21. Diseño de un cuadro de planificación por actividad.

BANCO COMUNAL DORCAS
CUADRO DE PLANIFICACIÓN POR ACTIVIDAD
CUADRO #3

1	ACTIVIDADES ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer?	RECURSOS			RESPON- SABLES	FECHA DE REALI- ZACIÓN
		Físicos	Financieros	Humanos		
	Celebración del Día de Las Madres en la Escuela Mixta Urbana de Güinope.	Premios Alimentos Bebidas Música	Compra de alimentos y bebidas	Encargada de Alimentos y bebidas	Chela Espinal y Marta Moncada	10 de Mayo
				Encargada de la música	Prof. Eda	
				Maestra de Ceremonia	Maribel Orellana	
					Colaboradoras	
2	Capacitar en cómo llevar una agenda para planificar nuestro tiempo y trabajo, en la casa de la Prof. Eufemia Quiñones.	Materiales Agenda Cuaderno Pizarra Lápiz	Dinero para comprar los materiales.	Instructores	Leonelsa Méndez Eda Rivas	Miércoles 10 de Junio de 1998 a las 2:00 p.m.
3	Planificación anual de actividades del BC Dorcas en la Escuela de Güinope.	Cuaderno grande, cartulinas, marcadores	Dinero para comprar los materiales.	Presidenta Vocal Secretaria	-Presidenta: Vilma Orellana -Secretaria: Eufemia Quiñones	Enero.
4	Informe financiero de la Tesorera en el lugar de sesión.	Libro de contabilidad.	Ninguno.	Tesorera y Fiscal	Marisela Espinal y Ady Godoy.	Cada mes en la sesión.

5.2.4 Reglas del grupo

Requisitos para ingresar en la organización:

- Se aceptan como socias, sólo mujeres que viven dentro de la comunidad de Güinope, para que puedan cumplir con los requisitos de la organización sin ninguna restricción. Las personas que desean ahorrar y que viven fuera de Güinope, pueden aceptarse en la categoría de ahorrantes.
- Con responsabilidad para cumplir con las obligaciones financieras.
- Personas que realicen una actividad productiva.
- Que al ingresar ahorre el mínimo exigido y en no más de 2 meses de plazo.
- Pagar la cuota de membresía.
- De buena conducta.
- Comprometerse a participar en las actividades del grupo.

5.2.5 Ficha de registro de socias

Con el fin de que el grupo documente para cada socia los datos más importantes, como fuente útil de información para sus decisiones futuras, se ha diseñado una ficha de registro individual. Un sistema de fichas individuales guarda información sobre el número de socias que ha pasado por el banco comunal, las causas de los retiros de socias, y sirve como fuente de información para posibles estudios posteriores sobre la organización.

Cuadro 22. Diseño de un registro de socias.

FICHA DE REGISTRO DE SOCIAS
CUADRO #4

Nombre	
Edad y fecha de nacimiento	
Ocupación	
Negocio	
Lugar de residencia	
No. Hijos	
Escolaridad	
Fecha de ingreso al Banco Comunal	
Nombre de los Beneficiarios	
Fecha de retiro Del Banco Comunal	
Causas Del Retiro	
Capacitaciones Recibidas	
Cargos Desempeñados en el BC y Fecha.	
Observaciones	

5.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO DEL BANCO COMUNAL AMIGAS

Introducción

Esta sección contiene en síntesis, los resultados del Diagnóstico Organizacional realizado con las socias del Banco Comunal Amigas, que representó la primera etapa de la fase de fortalecimiento. El Diagnóstico Organizacional consistió en un análisis participativo de los elementos de la organización del Banco Comunal. En este proceso las socias se familiarizaron con y capacitaron en los elementos organizativos, lo que conduce a que mejoren su comportamiento organizacional.

Esta etapa se desarrolló en la Cabecera Municipal de Güinope, durante 12 horas distribuidas en 3 jornadas de 4 horas promedio. La concurrencia osciló entre 5 y 9 socias de un total de 14. La metodología empleada consistió en dividir a las participantes en dos grupos con el propósito de generar una información más completa de un mismo tema y a la vez comparar las diversas percepciones de los grupos respecto a los componentes analizados de su dinámica organizacional. Las socias debían responder preguntas prediseñadas y había un orientador por cada grupo guiando el procedimiento. Luego de cada hora de trabajo en cada jornada, se procedía a hacer una plenaria para lograr consenso en puntos claves del ordenamiento de un grupo y que queden evidentes opiniones contrarias si las hubiera.

El resultado de esta dinámica sirve a las socias como fuente de información disponible en el momento preciso, pues analiza los componentes más importantes de su organización lo que les permite entender su comportamiento organizacional para realizar posteriores acciones de control.

Este material didáctico está inconcluso debido a que el programa de fortalecimiento establecido, no se llevó a término por indisposición de las socias. El programa incluía un análisis del sistema de planificación, de los estatutos de la organización, de la estructura organizacional (cargos y funciones), sistemas de registro y otros elementos. No obstante, se incluyeron algunos modelos de planificación y registro para que las socias desarrollen destrezas en el manejo de estas habilidades administrativas.

Este documento es una fuente inmediata de apoyo que permite a las socias tener a su alcance los resultados producto de las dos fases y que guían ciertos procedimientos de su organización. Estos resultados son producto de su participación y esfuerzo. Confiamos en que les ayudará a conocer más claramente el funcionamiento de su organización y les facilitará en el sistema de toma de decisiones futuras y facilitará a UNISA la implementación de un proceso de seguimiento.

UNISA

La organización que ha apoyado la formación de Amigas, la que le presta el marco legal necesario para su funcionamiento y la que sienta las directrices del sistema de financiamiento aplicado por el grupo, es la Unidad de Servicio y Apoyo para Fomentar la Participación de la Mujer Hondureña (UNISA). Es una institución no gubernamental que promueve la participación de la mujer. Actualmente trabaja con 30 Asociaciones Comunales de Ahorro y Préstamos (ACAP) en zonas aledañas a Tegucigalpa. Su objetivo principal es ofrecer crédito a grupos de mujeres que normalmente no tienen acceso a la banca formal. UNISA sigue la metodología de la Fundación para la Asistencia de la Comunidad Internacional (FINCA) por sus siglas en inglés. En su proceso de apoyo, UNISA brinda capacitación a las integrantes de sus organizaciones, hace un préstamo inicial para la capitalización del banco comunal y ofrece un préstamo de ciclo para que las socias puedan desarrollar sus actividades productivas. Así mismo, los bancos comunales reciben una visita mensual de una promotora de UNISA quien les asesora principalmente sobre temas de administración de recursos económicos, organización y comercialización.

Algunos aspectos generales de las socias

El banco comunal está ubicado en la cabecera municipal de Güinope. En su trayectoria, ha enfrentado problemas de organización: inició en 1997 como producto de la división del Banco Comunal Dorcas del cual 10 eran socias. Actualmente posee 14 socias. Oficialmente Amigas es una Asociación Comunal de Ahorros y Prestamos (ACAP) y sus socias están familiarizadas con ese nombre e indistintamente usan el de Banco Comunal, por lo que en este texto se usa éste último.

UNISA exige que los préstamos de los Bancos Comunales sean exclusivamente para actividades que generen ingresos. Las ocupaciones que generan ingresos a las que se dedican las socias en orden de cantidad son:

Cuadro 23. Ocupaciones principales de las socias del banco comunal Amigas.

OCUPACIÓN	No. DE SOCIAS AMIGAS	%
Maestra	7	50.0
Comerciante	5	35.8
Modista	1	7.1
Agricultora	1	7.1
TOTAL	14	100.0

El Cuadro 23 ilustra que más de la mitad de las socias se ocupa principalmente del magisterio, mientras que en segundo lugar está el grupo de comerciantes. El término comerciante abarca a todas las mujeres que compran o producen mercancías agropecuarias o de otro origen y las venden en el mercado local o en Tegucigalpa para

obtener ingresos como fuente de subsistencia. Esta información demuestra que requieren de una fuente disponible de crédito para abastecerse de estos productos, la cual es satisfecha por los préstamos de su banco comunal. El hecho de que la mitad de las socias esté constituido por maestras supone ingresos más o menos fijos y es un potencial para fortalecer el sistema de ahorros. Estos grupos de ocupaciones hacen alusión a las actividades a las que más se dedican las socias, pues gran parte de ellas realiza más que una de éstas. Más del 80% de las socias dice no estar vinculada a otras socias en sus actividades productivas, es decir que lo hacen en forma individual y en algunos casos con la ayuda de su familia.

El proceso del Diagnóstico Organizacional del banco comunal amigas

En el Diagnóstico se analizaron los siguientes temas: Generalidades, objetivos de la Organización, clientela, productos, estructura organizacional, recursos financieros, planificación, relaciones de cooperación y puntos de intersección, vista panorámica de la Organización, perfil general de la Organización, sostenibilidad y experiencias de cambio.

Generalidades. Su nombre es Amigas que representa el grado de afinidad personal entre las socias, que como vimos anteriormente surgió de la división del Banco Comunal Dorcas del cual 10 de ellas fueron miembros. Las socias de este banco comunal reconocen que sus aplicaciones básicas como organización son: ahorrar para obtener utilidades por intereses y hacer préstamos de corto plazo para sus actividades productivas e incluyen dentro de sus proyecciones contribuir con su comunidad apoyando en lo posible con actividades benéficas. Conocen con el nombre de Asociación Comunal de Ahorros y Préstamos (ACAP) a las organizaciones como la suya. Es de su conocimiento que no poseen personería jurídica propia, sino que dependen de UNISA. El área de influencia de su Banco Comunal sólo se limita a la Cabecera Municipal de Güinope, aunque forman parte de su organización algunas socias que viven fuera de la comunidad.

Objetivos de la organización.

Grupo #1:

Objetivos principales:

- Lograr un crecimiento en los ahorros.
- Independizarse de UNISA y tener su propia personería jurídica.
- Obtener capacitación.

Objetivos secundarios:

- Proyectarse en su comunidad.

Grupo #2:

Objetivos principales:

- Tener hábito del ahorro.
- Mejorar el nivel de vida a través de los préstamos y la inversión en negocios particulares.

Objetivos secundarios:

- Desarrollar el sistema de ahorro.
- Capacitar a las socias y a la comunidad.
- Mejorar las relaciones sociales en el grupo y la comunidad.
- Promover el desarrollo de la mujer y su reconocimiento social y su valor.

Se observa que ambos grupos coinciden en reconocer al ahorro como objetivo principal, asumiendo que al ahorrar tienen la posibilidad de solicitar préstamos para sus actividades productivas y garantizar beneficios futuros a sus hijos. Sólo un grupo consideró potenciales capacitaciones como objetivo básico de su organización y la posibilidad de relacionarse con otras personas como imprescindible. La necesidad de obtener nuevos conocimientos para mejorar sus negocios radica en que más del 30% de las socias es comerciante. Las socias otorgan importancia aparte de los servicios de ahorro y préstamos, a la socialización de sus miembros y a su crecimiento personal. A nivel grupal, visualizan el potencial del grupo para proyectarse a la comunidad, participando en la solución de problemas comunes.

Clientela.

Grupo #1:

Cliente es una persona que no forma parte del grupo.

Grupo #2:

Es una persona que se beneficia de un producto o servicio.

Inquiriendo sobre quién es el cliente de su banco comunal ambos grupos coincidieron en que ellas mismas son las beneficiarias por excelencia, por tanto las clientes de su organización, además interpretaron como clientes a las personas que solicitan préstamos y sus familias mismas, pues todo aquel que se beneficia del banco comunal es un cliente. Esto enuncia que las socias se reconocen como beneficiarias directas y a sus familiares y a la comunidad indirectos, por tanto sus esfuerzos son encaminados hacia el bien y progreso de tales grupos. Algunas consideraron que la verdadera clientela aún no ha sido adquirida por el banco comunal porque es un grupo relativamente pequeño.

Productos.

Las percepciones se apuntan en el siguiente cuadro:

Cuadro 24. Bienes y servicios del banco comunal Amigas y sus beneficiarios.

BIENES	SERVICIOS	PARA QUIÉN
GRUPO #1: <ul style="list-style-type: none"> • Unidad. • Compañerismo. • Excedentes. • Capacitación obtenida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los préstamos que proporciona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para las socias. • Familiares.
GRUPO #2: <ul style="list-style-type: none"> • El ahorro. • Intereses. • Crecimiento del capital. • Incremento de los ahorros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los préstamos. • Capacitaciones. • Servicio social para socias. • Servicio de crédito a socias y selectivo a no socias. • Fondo social para las socias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para las socias. • Familiares. • La comunidad.

Se observa en el cuadro #24 que un grupo considera al ahorro y los intereses como sus principales bienes; el otro en cambio hace énfasis en aspectos de socialización del grupo. Por otro lado, consideran conjuntamente que los préstamos son el principal servicio que ofrece su organización y un grupo considera que las capacitaciones recibidas son un típico servicio prestado a ellas por ser miembros de una organización. Asumen que establecer un fondo social es un posible servicio que sirve para solventar algunas necesidades justificadas de las socias, sin embargo sólo es una propuesta sin ejecución. Por último, reconocen que los beneficios de su banco comunal son dirigidos a las socias, sus familias y la comunidad.

Estructura organizacional.

Ambos grupos demostraron conocer igualmente el orden jerárquico y los cargos al expresarlos del modo siguiente:

Presidenta, Vocal, Tesorera, Secretaria, Fiscal y tres comités: de Crédito, de Disciplina y Social y las socias.

Se solicitó a las socias que elaboraran un esquema de los cargos directivos según nivel de autoridad como forma de evaluar sus conocimientos sobre la estructura organizacional de su banco comunal y a qué posiciones le otorgan más alto nivel dentro del organigrama, se les pidió que incluyeran a la promotora de UNISA en tal jerarquización, para de percibir el grado de autoridad que le confieren dentro de su organización:

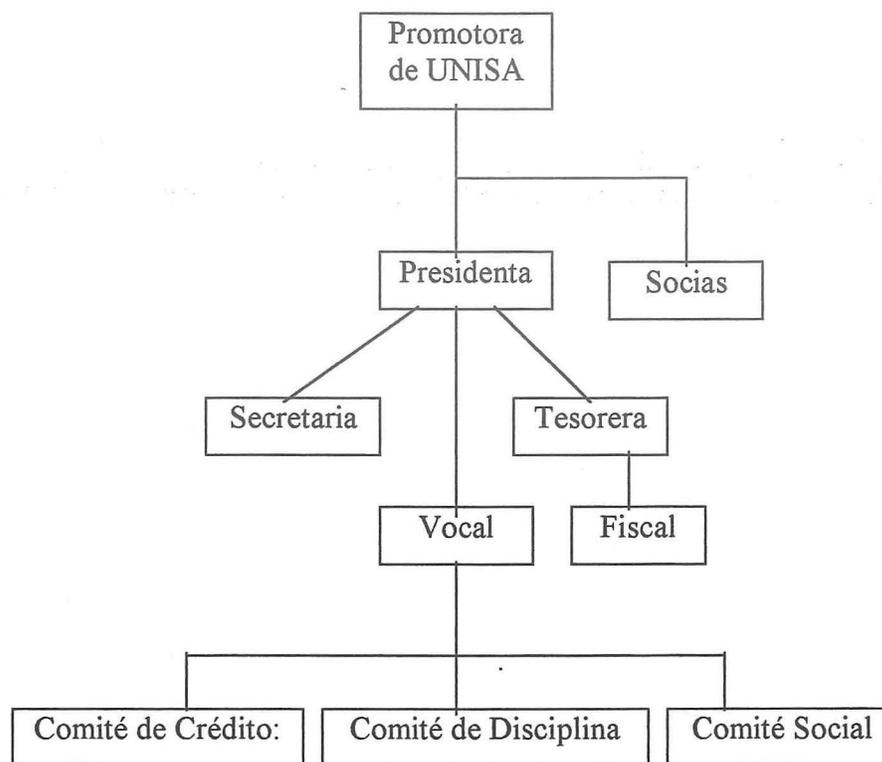


Figura 8. Organigrama del banco comunal Amigas, según el Grupo #1.

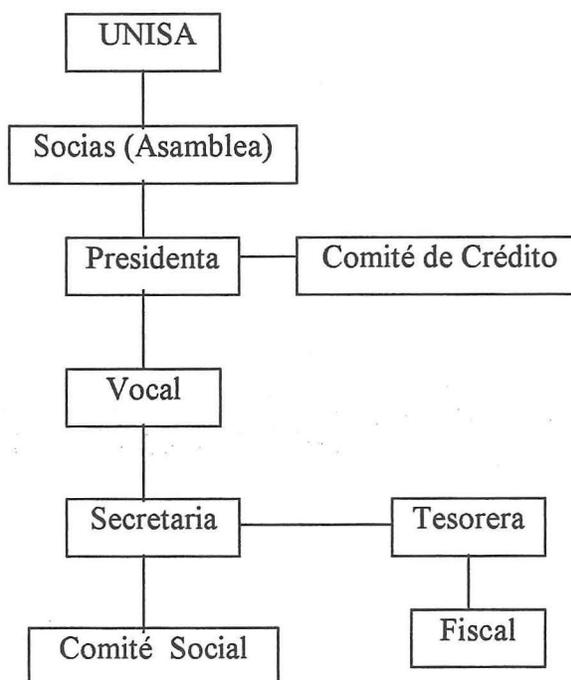


Figura 9. Organigrama del banco comunal Amigas, según el Grupo #2.

Ambos grupos consideraron a la promotora de UNISA como la cúspide de su estructura, dado que ella ha sido la guía de su organización desde su inicio, colaborando con su desempeño en cuanto a procesos administrativos financieros (figuras 1 y 2). La estructura organizacional funcional fue diseñada por ambos grupos considerando el grado de relación entre una posición y otra; así se observa que la fiscal va a continuación de la tesorera y ambas dependen de la presidenta o de la secretaria (grupo #1 y #2 respectivamente). Estas diferencias de puntos de vista obedecen a que todos los cargos de un modo u otro siguen lineamientos de la presidenta o de la secretaria como constituyentes supremos de la Junta Directiva.

Cargos y posiciones

Una Junta Directiva integrada por: presidenta, secretaria, tesorera, fiscal y vocal y tres comités: de crédito, de disciplina y social. Los comités están integrados a sus vez por una coordinadora, una secretaria y una asistente. El orden de cargos según autoridad fue:

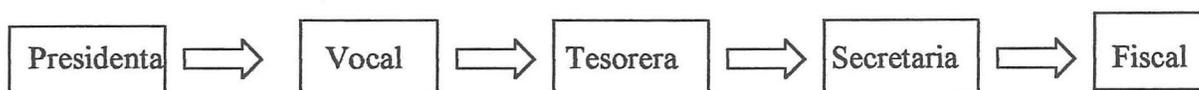


Figura 10. Orden de los cargos del Banco Comunal Amigas, según orden de autoridad.

El cuadro 25 apunta las funciones enunciadas:

Cuadro 25. Cargos del banco comunal Amigas con algunas de las funciones (consolidado de ambos grupos).

CARGOS	FUNCIONES
Presidenta	<ul style="list-style-type: none"> - Representar al grupo. - Dirigir reuniones. - Convocar a sesiones.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar y mandar convocatorias. - Elaborar actas. - Comprobación del quórum. - Lectura de las actas anteriores. - Escritura y lectura de las agendas.
Tesorera	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el control de ahorros y préstamos de las socias. - Hacer depósitos y retiros bancarios. - Arqueo mensual. - Manejo del movimiento diario de dinero. - Revisar resultados con la supervisora de UNISA. - Informar en Asambleas Generales sobre las personas que no paguen préstamos ni ahorren. - Aprobar préstamos automáticos.
Vocal	<ul style="list-style-type: none"> - Sustituir a cualquier miembro de la Junta Directiva en caso de no presentarse en la reunión.
Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar el movimiento de dinero que lleva la tesorera. - Sustituye a la tesorera en caso de ausencia justificada.

De todas estas funciones sólo las de la fiscal no se cumplen a entera satisfacción debido a la falta de coordinación y la falta de experiencia por ser recién nombrada. En cambio concordaron en que las demás funciones son cumplidas satisfactoriamente por sus representantes.

Cuadro 26. Consolidado de algunas de las funciones de los comités que operan en el banco comunal Amigas.

COMITÉ	FUNCIONES
De Crédito	- Investigar y analizar las solicitudes de crédito. - Decidir el monto de los préstamos.
Social	- Organizar eventos sociales como: cumpleaños, fechas importantes, Día del niño, etc. - Proyecta al grupo en la comunidad.
De vigilancia	- Vigilar que se realicen las actividades planificadas y las funciones.
De disciplina	- Control de asistencia. - Mantener la disciplina del grupo.

El cuadro #4 recalca que a nivel de comités las funciones se cumplen eficientemente. En la práctica se observó que esto no es correcto. Es posible que su respuesta rotunda obedezca a evadir disgustos entre las socias que ejercen estos cargos, pues, se observó que a nivel de todo el sistema prevalecía un clima de inactividad extrema, por tanto, tales comités no estaban en lo absoluto asumiendo sus responsabilidades (el social y el de vigilancia no están organizados, no funcionan) excepto el de crédito que es imprescindible para el funcionamiento del sistema de ahorro y préstamos.

Recursos financieros.

Cuadro 27. Percepciones sobre el origen del capital de trabajo, cómo incrementarlo y ritmo actual de crecimiento de los recursos financieros.

Grupo	Origen del capital	Cómo incrementarlo	Ritmo de crecimiento
#1	<ul style="list-style-type: none"> - Del ahorro de miembros. - Intereses de préstamos internos, automáticos y a particulares. - Dividendos. - Del préstamo de UNISA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementando ahorros. - Realizando diversas actividades económicas para canalizar recursos. 	<p>Crece a un ritmo lento por falta de ahorros en cantidades adecuadas y porque el Comité de Crédito desautoriza muchos préstamos por falta de capital o de condiciones del prestatario.</p>
#2	<ul style="list-style-type: none"> - De los ahorros de las socias. - De los intereses de préstamos. - Ganancias por ventas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorrando en mayores cantidades. - Prestando más dinero a clientes externos. 	<p>Es lento debido a los bajos ahorros por incumplimiento, bajo número de socias y poco capital.</p>

El cuadro 27 demuestra que los dos grupos conocen claramente las fuentes de recursos para su banco comunal, por tanto coinciden en que fomentando las actividades que generan los recursos, es la forma más segura de incrementarlos. Ambos grupos definieron como lento el ritmo de crecimiento de los recursos financieros, debido principalmente a que el bajo número de socias se traduce en bajos valores de ahorros que conduce a una insuficiencia de capital para aprobar los préstamos solicitados. Es aquí donde cobra singular importancia la implementación de un programa de actividades para canalizar recursos y capitalizar el banco comunal.

Planificación.

Grupo #1:

El sistema de planificación varía con la actividad y las circunstancias:

Para planificar actividades económicas:

- Rifas benéficas: una semana antes.
- Subastas: 2 semanas antes.
- Actividades sociales: 15 días antes.
- Un plan de ciclo de seis meses.

Sobre el proceso de desarrollo de la planificación de una actividad:

Ambos grupos:

Se hace una reunión en la cual todas las socias aportan ideas. La presidenta coordina la planificación y la secretaria toma nota de lo que se planifica. La participación es de todas las socias durante la ejecución de las actividades planificadas. El proceso se documenta en punto de acta de la secretaria.

La planificación de actividades se realiza sólo a corto plazo y se concentra en la decisión sobre préstamos y actividades sociales. Las socias demostraron comprender cómo se organizan para realizar un evento, pero desconocen estrategias adecuadas para planificar actividades a mediano y largo plazos.

Relaciones de cooperación y puntos de intersección.

Considerando la importancia relativa de conocer e intercambiar experiencias con otras ACAPs similares:

Grupo #1:

- Se enseñan y se aprenden nuevos métodos.
- Se intercambian experiencias.
- Se gana amistad.
- Se conocen las formas de organización de otros grupos.

Grupo #2:

- El intercambio de buenos conocimientos.
- Tomar buenos ejemplos de ellos.
- Se adoptan los procedimientos factibles.

Ambos grupos reconocieron que los intercambios entre organizaciones pueden fortalecer su organización mediante el intercambio de experiencias y es una forma de aumentar los lazos amistosos entre socias y con otras personas y que son muy positivos para la continuidad y crecimiento del banco comunal.

Vista panorámica de la organización.

Cuadro 28. Principales fortalezas y debilidades de las socias del banco comunal.

GRUPO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
#1	<ul style="list-style-type: none"> - La unión y amistad. - Mucha cooperación. - Alto nivel académico de las socias. - Han sido capacitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de asistencia. - Impuntualidad en pagos. - Impuntualidad en ahorros.
#2	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad, trabajo y confianza. - Solidaridad y amor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de responsabilidad. - Inasistencia a sesiones. - Falta disciplina. - Bajos ahorros. - Baja colaboración.

Las fortalezas y debilidades expuestas por las socias son muy diversas y existe la particularidad de que en la mayoría de las fortalezas se expresa posición de inicio, es decir, demuestran estar aprendiendo nuevos valores que representan sus fortalezas. Por otra parte, las debilidades son expresadas como las deficiencias de sus fortalezas, esto significa que ciertas actitudes son deficientes y se perciben como debilidades.

Perfil general de la organización.

Para responder las presentes interrogantes se elaboró el cuadro 29 donde se empleó una escala de percepción incluyendo 4 calificativos: mucho (++), medio (+), poco (-) y nada (--) donde mucho es el máximo positivo y equivale a la máxima afirmación de la pregunta y nada es la negativa rotunda o calificación mínima. Las participantes ponían su número de grupo en la percepción elegida.

Cuadro 29. Evaluación del perfil de la organización. Donde el Grupo #1 marcó aparece un uno (1) y donde marcó el #2 aparece el dos (2).

	MUCHO (++)	MEDIO (+)	POCO (-)	NADA (--)
ESTRATEGIA: ¿Se conocen bien los objetivos que se plantean en la organización cada cierto tiempo?	1		2	
¿Creen que la planificación contribuye realmente para fortalecer la organización?	2 1			
COHERENCIA: ¿Todas las socias siempre demuestran estar de acuerdo con las decisiones de la directiva?	2 1			
¿Se da prioridad a las situaciones más urgentes que se presentan en la organización?	1	2		
GESTIÓN DEL PERSONAL: ¿Los miembros propuestos para algún cargo, reciben cierta capacitación previa?				2 1
¿Creen que haya miembros que tienen más destrezas en otros cargos que en el que desempeñan? Mencione el cargo.	S=2		F=2	P= 1 y 2 T= 1 y 2 S=1 F=1

RELACIONES: ¿En caso de conflictos, se dedica parte de las sesiones para tratar de resolverlos?	2	1		
¿La directiva logra rápidamente un control en momentos de alteraciones?	2	1		
¿Se habla claramente con las implicadas, a fin de manejar mejor la situación?	No se ha presentado la situación aún por ser recién formado.			
DIRECCIÓN: ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de la directiva?			1	2
¿Hay interés por resolver problemas individuales de las socias, de cualquier clase?	2	1		

P=PRESIDENTA S=SECRETARIA T=TESORERA F=FISCAL

Una parte de las socias dijo conocer muy bien los objetivos de su organización y la otra parte apuntó que los conocen poco; es una forma de medir las percepciones diversas sobre el conocimiento, que nos indica que identifican mejor sus objetivos personales que los objetivos de la organización. En cuanto a la planificación, todas consideraron que es un instrumento que permite a la organización mirar hacia adelante, es decir proyectarse en el futuro, sin embargo, hemos visto que se requiere fortalecer el sistema ya que es deficiente.

La coherencia explica que las decisiones de las dirigentes son muy aceptadas por el resto de las socias y se debe a que reconocen el poder que le corresponde a la directiva; se interpreta que cualquier acción de la misma va en pro del sistema. En cuanto a la acción sobre imprevistos, un grupo calificó con la máxima positiva, indicando que es un grupo que responde a tiempo y sin reparos ante los estímulos de su ambiente interno y externo. El otro grupo en cambio vió cierta insuficiencia en los procedimientos.

La gestión del personal apunta que las socias no reciben capacitación antes de ejercer algún cargo directivo en la organización; no obstante, se comprobó durante el diagnóstico que la mayoría de ellas tiene experiencia en desempeño de funciones en el Dorcas. Las socias consideraron que hay miembros con capacidad para desempeñar otros cargos aún con mayor habilidad que en su puesto actual y desempeñan bien los que ocupan. La opinión radica en que la rotación de posiciones es cada año y categorizan como experta a la socia que ha sustentado una o más posiciones, además visualizan gran capacidad en algunas socias y suponen igual aptitud para cualquier otro cargo. En el caso de la fiscal enunciaron que es el cargo que tiene el desempeño más débil por ser recién nombrada y sin experiencia previa ni capacitación.

En las relaciones internas, consideraron que frecuentemente se toma parte de las sesiones para resolver ciertos problemas interpersonales o intergrupales que amenacen con las

estabilidad del grupo, aprovechando la concurrencia se halla solución más fácil a tales desequilibrios. Argumentaron además, que es fácil para la directiva controlar las alteraciones que se suscitan entre personas sensibles a la irritación.

El desempeño de la directiva no es evaluado, indicando la inexistencia de un buen sistema de control sobre funciones y de un sistema de retroalimentación periódica eficiente que les ayude a fortalecer las deficiencias en los cargos. Se notó que hay preocupación por cooperar con dificultades individuales de las socias, lo que demuestra un gran espíritu de solidaridad y de compromiso colectivo con la respectiva estabilidad emocional.

Sostenibilidad.

Al respecto, la visión de sostenibilidad de las socias se enmarca en la siguiente lista de criterios consolidados de ambos grupos:

- Tener suficiente dinero para cubrir los préstamos.
- Tener la capacidad para desempeñar las funciones por sí solas.
- Tener la capacidad para administrar los recursos económicos.
- Autocapitalizarse y prescindir de una ONG.
- Llegar a tener su propia personería jurídica.

Consideraron que una necesidad básica para su banco comunal es llegar a tener capital de trabajo en cantidades suficientes para abastecer la demanda de préstamos y otros gastos. Cuando se llega a esta posición, los montos de préstamos a socias y a no socias pueden ser muy altos lo que les generaría grandes excedentes por intereses lo que acelera el crecimiento de los recursos financieros. Si no tienen deudas con una institución financiera, no tienen que pagar intereses al capital, por tanto, el valor de éstos viene a incrementar los recursos financieros de la sociación.

Las socias manifestaron interés en desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas para manejar administrativa y organizacionalmente su grupo, así que al lograrlo estarán listas para tomar decisiones pertinentes por sí solas. Tener su propia personería jurídica les da una posición dentro de la sociedad como organización considerada aun a nivel gubernamental y les facilita ciertos trámites legales que de otra forma requerirían de la intervención de la ONG o un miembro representante del grupo.

Experiencias de cambio. Las socias expusieron los siguientes cambios (se ha consolidado la información de los dos grupos):

- Elaboración de nuevos estatutos. Es un cambio favorable, porque actualmente se conocen los estatutos y se marcha hacia la estabilidad del grupo. La importancia de este cambio estriba en que los estatutos además de no conocerse claramente, no se cumplían totalmente.

- Hablar ordenadamente en sesiones. Es un cambio favorable que ha significado el paso del grupo hacia una mejor organización en las reuniones. El orden prevalece y así se aprovecha mejor el tiempo y las ideas se discuten con más calma.

Los cambios enunciados demuestran que el grupo sabe reconocer que ciertas variantes de su conducta organizacional son decisivas para su supervivencia. Para un grupo como Amigas, con un nivel de motivación débil, es prudente que sepa canalizar los cambios favorables, pero debe saber buscar esos cambios y adaptarse a aquellos que son incontrollables, para asegurar su continuación. Esos cambios necesarios, tienen su origen en la competitividad del grupo (capacidad para innovar, mejorar sus servicios e interactuar adecuadamente con su entorno).

5.4 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL BANCO COMUNAL AMIGAS

El Fortalecimiento Organizacional es una fase complementaria a la anterior, su objetivo fue desarrollar participativamente con las socias, los elementos claves de la organización donde no existía consenso, conocimientos, habilidades y destrezas. A diferencia del Diagnóstico Organizacional, en esta fase las participantes no se dividieron en grupos. La facilitadora dirigía al grupo y documentaba las respuestas en papelógrafos. Esta fase programó una reflexión sobre los principales temas que se analizaron en el Diagnóstico organizacional. Debido a indisposición de las socias, sólo se trabajó con el tema primero (Objetivos organizacionales y actividades). De los restantes, se presentan unos ejemplos prácticos que les pueden ser muy útiles para programación de actividades en el futuro.

El esquema siguiente muestra los temas generales que debieron ser analizados en esta fase:

- Objetivos organizacionales y actividades.
- Estructura organizacional.
 - Cargos de la directiva y sus funciones.
 - Comités y sus funciones.
- Planificación
 - Planificación anual: actividades por objetivo.
 - Planificación por actividad.
 - Ficha de registro de socias.
 - Cronograma de actividades por mes.

5.4.1 Objetivos y actividades

Las socias desarrollaron un objetivo general o principal que abarca los puntos principales de su organización. Luego desarrollaron objetivos específicos que ayudan a cumplir al principal:

Objetivo principal:

Fomentar y desarrollar actividades útiles que generen ingresos para las socias y así alcanzar un mejor nivel de vida en las áreas personales y sociales.

Para alcanzar este objetivo plantearon los objetivos específicos siguientes:

1. **Mantener y fortalecer el sistema de préstamos.**
2. **Buscar capacitación para fortalecer las actividades productivas de las socias.**
3. **Practicar el hábito del ahorro.**
4. **Fomentar actividades colectivas que generen ingresos.**
5. **Desarrollar actividades que mejoren la autoestima y reconocimiento social de las socias.**

Las siguientes son listas de actividades correspondientes a los 5 objetivos secundarios:

Objetivo #1:

Mantener y fortalecer el sistema de préstamos.

- ❖ Atraer nuevas socias.
- ❖ Realizar actividades económicas para fortalecer los ahorros.
- ❖ Desarrollar disciplina en el grupo para pagos de préstamos y cuotas de ahorros.
- ❖ Proponer metas personales para incrementar los ingresos y los ahorros.
- ❖ Hacer monitoreo global de los avances en los ingresos y los ahorros de las socias.

Objetivo #2:

Buscar capacitación para fortalecer las actividades productivas de las socias.

- ❖ Solicitar capacitación a instituciones y proyectos.
- ❖ Calendarizar capacitaciones prácticas de unas socias a las otras.
- ❖ Fomentar la libre inscripción en cursos privados de capacitación.
- ❖ Incorporar a las mujeres jóvenes en los negocios y capacitaciones.
- ❖ Hacer un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación de las socias.
- ❖ Solicitar capacitación en la administración de negocios privados.
- ❖ Exigir al menos una capacitación por año por socia.

Objetivo #3:

Practicar el hábito del ahorro.

- ❖ Reconocer a las socias que más ahorros tengan al final del ciclo.
- ❖ Otorgar una mención honorífica a las tres socias que más ahorros tengan.
- ❖ Concientizar a las socias sobre la necesidad e importancia de ahorrar en grandes proporciones.

Objetivo #4:

Fomentar actividades colectivas que generen ingresos.

- ❖ Hacer excursiones.
- ❖ Planificar y ejecutar subastas y rifas benéficas.
- ❖ Establecer ventas de comidas típicas.
- ❖ Programar kermés.
- ❖ Incentivar el ingreso de nuevas socias.
- ❖ Otorgar más préstamos.

Objetivo #5:

Desarrollar actividades que mejoren la autoestima de las socias y su reconocimiento social.

- ❖ Promocionar el producto que elabora cada compañera.
- ❖ Incentivar que las socias mejoren su presencia física.
- ❖ Brindar orientaciones y demostraciones de cómo lucir mejor.
- ❖ Enseñar al grupo sobre los buenos modales y su importancia.

Estos objetivos específicos enmarcan las aspiraciones de las socias como organización y están estrechamente relacionadas con las individuales. Las actividades elaboradas para cada objetivo son opciones disponibles que serán implementadas según se adapten mejor a las circunstancias, es decir que para lograr un objetivo cualquiera, la organización se valdrá de una o dos actividades que sean la mejor alternativa para lograrlo.

Cuadro 30. Diseño de un cronograma anual de actividades.

BANCO COMUNAL AMIGAS
CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES
CUADRO #1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ANUALES DEL BANCO COMUNAL AMIGAS					
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Planificación anual de actividades.	14 Día de la Amistad.	Cumpleaños	Semana Santa.	Día de las Madres.	Cumpleaños.
6 Reyes.	Festival de la Naranja.		Ventas.	Fiesta Patronal de Güinope.	
25 Día de la Mujer.	Ventas, subastas, rifas.			Ventas, subastas, rifas.	
Ventas y rifas.					
JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.
20 Día de Lempira.	Cumpleaños	10 Día del Niño.	Cumpleaños	Cumpleaños	Evaluación anual de actividades, Amigas.
Ventas, subastas, rifas.		15 Desfile.			24 Cena Navideña Amigas.
		17 Día del Maestro.			Ventas, subastas, rifas.

Ventas, subastas ó rifas se pueden realizar en los meses que se celebran fiestas comunitarias. Las personas están más anuentes a comprar y participar en eventos como rifas o subastas. Además, en esas fechas hay más afluencia de visitantes y eso mejora las ventas. Los cumpleaños conviene celebrarlos en los meses que haya menos actividad. Las celebraciones son colectivas.

El cronograma anual de actividades no incorpora una serie de actividades que el banco comunal puede realizar para cumplir sus objetivos. Para tal propósito se diseñó un cuadro para planificar al inicio del año cuáles actividades se pueden desarrollar para apoyar al crecimiento individual y grupal de las socias.

Cuadro 31. Diseño de un cuadro de planificación anual para actividades por objetivo.

BANCO COMUNAL AMIGAS
CUADRO DE PLANIFICACIÓN ANUAL
ACTIVIDADES POR OBJETIVO
CUADRO #2

OBJE- TIVO #	ACTIVIDADES ¿Qué hacer?	RESPONSABLES DE ORGANIZAR	FECHA DE REALIZACIÓN
1	Realizar actividades económicas para fortalecer los ahorros.	Comité social	En los meses con fiestas populares.
2	Calendarizar capacitaciones prácticas de unas socias a las otras.	Liliana Zelaya Mirian Y. Flores	Cada vez que haya sido capacitada alguna socia por alguna organización, en un plazo no mayor de 7 días a partir de la capacitación.
4			
5	Incentivar que las socias mejoren su presencia física.	Comité de disciplina y Comité social.	En algunas reuniones en los meses de menor actividad.

En la primera columna de objetivos se escribe cuál objetivo específico el grupo quiere fortalecer a través de una o más actividades. La segunda columna es la actividad que se va a realizar. El listado de actividades por objetivo nos sirve de guía para definir la actividad.

Se recomienda planificar pocas actividades por objetivo. Hay que ser realista sobre la capacidad real de ejecutar las actividades.

Cuadro 32. Diseño de un cuadro de planificación para actividades.

BANCO COMUNAL AMIGAS
CUADRO DE PLANIFICACIÓN POR ACTIVIDAD
CUADRO #3

1	ACTIVIDADES ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer?	RECURSOS			RES- PON- SABLES	FECHA DE REALI- ZACIÓN
		Físicos	Financieros	Humanos		
	Celebración del Día de Las Madres.	Premios Alimentos Bebidas Música	Compra de alimentos y bebidas	Encargada de Alimentos y bebidas	Vilma Núñez	10 de Mayo.
				Encargada de la música	Zulema Girón	
				Maestra de Ceremonia	Zulema Ovando	
				Colabora- doras	Socias	
2	Capacitar en cómo llevar una agenda para planificar nuestro tiempo y trabajo.	Materiales Agenda, Cuaderno, Pizarra, Lápiz.	Dinero para comprar los materiales.	Instructoras	Lidia Cáceres Ana C. Ortega	Miércoles 10 de Junio de 1998 a las 2:00 p.m.
3	Planificación anual de actividades del Banco Comunal.	Cuaderno grande, cartulinas, marcadores.	Dinero para comprar los materiales.	Presidenta Vocal Secretaria	Liliana Zelaya	Enero.
4	Informe financiero de la Tesorera en el lugar de sesión.	Libro de contabilidad.	Ninguno.	Tesorera y Fiscal	Vilma Núñez	Cada mes en la sesión.

Cuadro 33. Diseño de un registro de socias.

**BANCO COMUNAL AMIGAS
FICHA DE REGISTRO DE SOCIAS**

CUADRO #4

Nombre	
Edad y fecha de nacimiento	
Ocupación	
Negocio	
Lugar de residencia	
No. Hijos	
Escolaridad	
Fecha de ingreso al Banco Comunal	
Nombre de los Beneficiarios	
Fecha de retiro del Banco Comunal	
Causas del Retiro	
Capacitaciones Recibidas	
Cargos Desempeñados en el BC y Fecha.	
Observaciones	

6. PROCESO DE EVALUACIÓN

Este capítulo analiza una serie de aspectos relevantes resultado de la documentación escrita existente al inicio del estudio y del proceso de fortalecimiento organizacional con los bancos comunales. La evaluación analiza cambios en el comportamiento organizacional determinantes para el futuro de las organizaciones y que forman el cuerpo de análisis de este estudio.

6.1 DOCUMENTACIÓN ESCRITA

Al inicio del estudio, la única fuente de información escrita existente sobre los bancos comunales eran sus estatutos. Estos consistían en ocho preguntas básicas que el sistema FINCA establece para la creación de una asociación comunal de ahorros y préstamos que básicamente se refieren al nombre de la asociación, su sede, parte de los cargos a sustentarse, funciones por cargo, frecuencia de sesiones, sanciones, requisitos para ser socia y otras normas (Anexo 5).

Este reglamento fue repartido por UNISA a cada socia, pero pronto ninguna lo tenía disponible. Era considerado poco aplicable, no era suficiente para guiar al grupo a un alto desempeño y no daba a conocer las responsabilidades de las socias en su compromiso con la organización. Esta deficiencia era respaldada por la inexistencia de un reglamento interno que planteara las directrices para un funcionamiento adecuado de los procesos organizacionales y administrativos. Puede atribuirse a esta situación el estado de debilitamiento interno que imperaba en esa época en el Banco Comunal Dorcas previo a la división. Sin embargo, el Amigas trajo tras de sí la misma actitud.

La actitud de baja respuesta de las socias hacia los estatutos inicialmente entregados por UNISA, se debió a que fueron elaborados sin la participación de las socias, es decir ellos lo elaboraron sin considerar sus puntos de vista. Esto trajo consigo un desconocimiento de cómo se elaboraron por no haber capacitación al respecto. No había un sentido de compromiso con el reglamento, pues servía como camisa de fuerza para el grupo. Luego de muchas sesiones de fortalecimiento organizacional, las socias comprendieron la importancia de poseer un reglamento bien escrito y conforme a sus necesidades organizacionales.

Por supuesto, las organizaciones no tenían objetivos definidos y orientaban sus esfuerzos hacia dos actividades: ahorro y préstamos y actividades comunitarias. UNISA por su parte, había limitado su plan de asesoría a los bancos comunales, a la coordinación del sistema de los servicios financieros prestados, dejando de lado las orientaciones organizacionales. Esto limitaba el campo de visión de las socias, alimentando la idea de que no existía un gran compromiso social con ellas mismas y su comunidad.

6.2 DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

En esta sección se hará una discusión evaluativa sobre los temas siguientes:

- Actitudes de las socias durante el proceso.
- Comprensión de los temas.
- Identidad de grupo.
- Liderazgo.
- Formulación de objetivos organizacionales.
- Habilidades administrativas.
- La autoridad.

Actitudes de las socias durante el proceso. Inicialmente la motivación reflejada en la participación, asistencia e interés era baja en ambos grupos. Con las primeras jornadas de trabajo se incrementó considerablemente el interés en el Dorcas. Esto se reflejó en una fuerte presión de grupo de las asistentes sobre las inasistentes y la presencia de un grupo firme, identificado, cuya asistencia era constante. La presidenta casi nunca asistía, la presión de grupo se ejercía sobre ella también, pero no existía el poder ni la iniciativa para destituir la, prefirieron esperar el cambio de directiva en octubre de 1998. Era obvio que la ausencia de la presidenta en las jornadas no les redujo la motivación, así puede interpretarse que el liderazgo tiene más influencia que la autoridad en estos grupos. En tanto que la participación se hacía más dinámica y efectiva conforme avanzaba el proceso, llevándose a términos satisfactorios.

En el Banco Comunal Amigas, el nivel de motivación era creciente al inicio, con una brusca caída posterior reflejada por la ausencia e incumplimiento con las exigencias de la organización. Esta desmotivación hizo necesaria la detención del proceso de fortalecimiento. La presidenta no logró tener un control sobre el involucramiento definitivo de las socias al programa. Esta actitud de las socias indica que sus propósitos no están enfocados hacia el desarrollo socioeconómico de su comunidad, sino hacia la satisfacción personal en cuanto a servicios ofrecidos por la organización.

El desinterés imperante no era sólo hacia el programa de fortalecimiento, era un estado de inactividad extrema demostrado también en las actividades propias del grupo como sesiones y otras actividades. Estos desbalances de motivación son frecuentes en organizaciones que no conocen a plenitud sus objetivos organizacionales, generándose épocas de gran inactividad. Es ahí donde se requiere un verdadero líder que impulse el ánimo de la organización. Se piensa que una terapia eficaz para esta situación es la implementación de un programa exigente de múltiples actividades que requiera de una participación masiva, los retiros organizacionales son otra alternativa de corto plazo para hacer un diálogo reflexivo sobre tales situaciones negativas.

Comprensión. Las miembros del Dorcas -en su mayoría- no habían tenido experiencias organizacionales y tenían en promedio bajo nivel académico, lo que influyó mucho en el grado de facilidad para entender las preguntas para el análisis. Como vimos anteriormente, el interés no depende de la capacidad que se tiene, pues el comportamiento del grupo Dorcas fue superior que el del Amigas aunque las últimas demostraron entender

con mayor facilidad los planteamientos del proceso, reflejado en la facilidad para solucionar situaciones.

Identidad de grupo. Antes y después de la división del grupo Dorcas en agosto de 1997, las socias de este banco comunal se habían sentido discriminadas socialmente como grupo debido a su condición económica, educativa y social (amas de casa, humildes, clase baja). Con el programa de fortalecimiento, se comenzó a enfatizar en la importancia real de estar organizadas. Pronto se superó esta situación autosugestiva y el grupo ha adquirido su confianza y fortalecimiento de identidad. Este proceso se ve en dos vías: primero, la autovaloración, es decir las socias han mejorado su autoestima y se expresan como personas de valor social, han dejado atrás el paradigma de la subvaloración, la segunda vía es el reconocimiento externo del grupo. Es reconocido por toda la comunidad, la municipalidad le reconoce como organización social comunitaria, le remiten invitaciones a cursos de capacitación, el hecho de ser sujeto de un estudio de investigación social por Zamorano, entre otras, influye en el reconocimiento comunitario del grupo.

Todo este avance en el reconocimiento del grupo, generó un estado de competencia en el grupo Amigas, que aún no ha adquirido este nivel de identidad. Amigas notó que detrás de un sistema de ahorro y préstamos se puede armonizar una enorme fuerza de lucha a favor del desarrollo comunitario del desarrollo de las mujeres socias del banco. El grupo Amigas inició un nuevo plan de motivación a todo nivel, como respuesta al avance organizacional del Dorcas, decidiendo excluir a las socias que no pueden responder a las exigencias de la organización e ingresando interesadas en formar parte de la organización y cumplir los requisitos organizacionales e indistintamente ha dispuesto un nuevo plan de sanciones para incentivar a las socias a la participación.

Debido a que ciertas normas de los estatutos, en cuanto al manejo de los recursos financieros no estaban claras, el Banco Comunal Dorcas había estado malinterpretando algunos procedimientos de UNISA al momento de la separación del Dorcas y asumía que existía cierta preferencia por el otro banco comunal recién formado o que había cierta indiferencia hacia la organización por parte de la promotora. Con el plan de fortalecimiento, se superó esta situación y las relaciones entre UNISA y este banco comunal han mejorado bastante, hay un acercamiento mayor. El grupo Amigas siempre mantuvo buenas relaciones con el personal de UNISA y sus procedimientos.

Liderazgo. El liderazgo imperante en ambas organizaciones no ha sido producto de los cargos asumidos, procede de relaciones sociales externas. El liderazgo surge de dos tipos de poderes básicos: el de la iniciativa y el de la información, por tanto, algunas socias que poseen estos poderes han sido por siempre las líderes de los grupos. No olvidemos que la división que sufrió Dorcas fue en el fondo, por la existencia de dos fuerzas de liderazgo muy potentes y opuestas. Pero el liderazgo administrativo no está presente, sólo el social y esto limita el sistema de control porque no se puede ejercer el control cuando se piensa que exigir a las personas eficiencia, es afectar su equilibrio emocional. Debido a las alteraciones de las relaciones personales, sufridas en el pasado, se ha mantenido el temor a afectar el interés que poseen las socias de pertenecer a la asociación. A esta causa se le

añaden otras como el espíritu de solidaridad creado en el grupo desde hace 4 años, el reducido número de socias (no desean ver menor en número su grupo), el parentesco entre gran parte de los miembros y el hecho de ser vecinas de un pueblo pequeño. Estos elementos antes mencionados influyen activamente en el poder del liderazgo, reduciéndolo algunos y otros dándole fortaleza.

Formulación de objetivos organizacionales. La mayor parte de los objetivos que se plantearon las socias del Dorcas enfatizaron en la promoción de género, atribuyendo gran valor al equilibrio emocional y mejora de la presencia física como formas de desarrollar la autoestima. Basan sus planteamientos en las experiencias que ha tenido la mujer de Güinope y otras comunidades de Honduras, en el trato personal por parte de su familia. Sostienen que algunos esposos han llegado al extremo de prohibirles a sus esposas que se vistan adecuadamente para que no cambie su estilo de vida de muchos años, mientras que otros prohíben a sus esposas que se organicen por considerarlo una pérdida de tiempo y relacionan el papel de la mujer con oficios del hogar exclusivamente. Ellas han advertido que han pasado por una etapa tradicional inadecuada y parte de este cambio de actitud se debe al establecimiento de objetivos organizacionales claros que se identifican con sus aspiraciones.

Los otros objetivos desarrollados son para fortalecer el sistema financiero y las habilidades administrativas empresariales de las socias. Con el establecimiento de estos objetivos, las socias visualizan el logro de nuevas metas para contribuir al desarrollo de su comunidad.

El grupo Amigas hizo énfasis en el sistema de los servicios prestados, otorgando mayor importancia a las actividades relacionadas con el desarrollo económico. Esto reafirma su no enfoque hacia los beneficios socioculturales que pueden derivarse de la organización. La visión de género es más fuerte en las socias del Dorcas.

Habilidades administrativas. En organizaciones como Dorcas y Amigas, con su sistema organizacional administrativo en crecimiento y mejora, se hace necesario establecer un plan de seguimiento al fortalecimiento. En el proceso, se diseñaron herramientas útiles para algunos elementos que pueden facilitar el inicio de un programa de trabajo de seguimiento. Es aquí donde adquiere particular importancia la participación de UNISA, quien al respecto muestra gran interés en aportar tal seguimiento al proceso.

Dentro de las habilidades administrativas prioritarias está la planificación de la cual mostramos su importancia como proceso gerencial en el capítulo anterior. Su sistema ha estado muy deficiente y como parte del fortalecimiento se sugirieron cuadros de apoyo para ponerla en práctica como herramienta indispensable en cualquier organización. El sistema de control ha estado débil porque la autoridad no se ejerce eficientemente, no se conocían mecanismos adecuados de control porque se ha operado bajo un sistema igualitario que subestima la importancia relativa de hacer asumir funciones.

El dirigir es un arte, y no cobra trascendencia si no se hace en forma adecuada (por desconocimiento, rigor o por sensibilidad exagerada), estableciendo un balance entre la sensibilidad por las personas y los objetivos organizacionales. En los bancos comunales, la debilidad en estas habilidades tiene varios vértices: en el Dorcas se eligen personas que realmente no reúnen las cualidades para ser líder y dirigente a la vez, se basan en atributos poco representativos de la persona para su elección y además limitan sus procesos a la capacidad de toma de decisiones de la directiva, ésto es, una mayoría tiene actitud pasiva.

En el Amigas prevalece el desarrollo intelectual, pero la directiva no ha podido establecer un sistema de control eficiente. Esto indica que para ser calificado, no basta con que el sistema de dirección esté integrado por personal apto intelectualmente, sino con capacidad para desarrollar estrategias de corto plazo para controlar situaciones.

La autoridad. Es un tipo de poder requerido para tomar las medidas de control del personal, asignación de funciones y evaluación. Debe hacerse preguntas como: ¿se hizo lo planeado?, ¿cómo se hizo? y ¿conviene hacerlo así?. La autoridad es una capacidad atribuida a un cargo sustentado, pero sólo dentro de la organización. En los bancos comunales, la autoridad no se practica por entender que controlar es sinónimo de superioridad social. En este sentido pierde importancia el valor humano de la solidaridad social practicado por las socias.

Con el objeto de que se conozca la importancia de aplicar una autoridad adecuada para el mejor desempeño de la directiva y por ende de los procesos de la organización, el estatuto explica las funciones atribuidas a cada cargo y se hizo sabiendo que deben acatarse las pautas que impongan estas funciones.

6.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE TRES SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO RURAL.

La siguiente es una comparación entre las condiciones operativas del sistema financiero de UNISA, BANCOR y el sugerido por el Centro de Análisis de Políticas Agrícolas y Ambientales de la EAP (CPAA). Con el objeto de dar a conocer algunas variantes de los sistemas de crédito rural alternativo de Honduras, la fase de evaluación establece una comparación entre estos tres modelos aplicables a los bancos comunales. Los contrastes nos permiten reconocer los aspectos comunes y diferentes de los tres sistemas a fin de que los interesados integren aquellos aspectos convenientes que ofrece cada uno. Los tres modelos son:

- a) UNISA, es una organización no gubernamental que auspicia alrededor de 30 asociaciones comunales de ahorro y préstamos de Honduras (ACAP). Opera haciendo uso de un modelo propuesto por la Foundation International for the Community Assistance (FINCA) que establece un programa estatutario para las ACAPs.
- b) BANCOR, es un sistema de bancos comunales rurales de Honduras bajo reglamento del Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH) y opera mediante Unidades Técnicas de BANCOR (UTB) que brindan estos servicios

en tres departamentos de Honduras. Este modelo adoptó la propuesta del CPAA y reestructuró su reglamento en base a ella. El modelo aquí expuesto es previo a la reestructuración.

- c) El tercer modelo, corresponde al diseñado por un estudio de base que realizó el Centro de Análisis de Políticas Agrícolas y Ambientales de la EAP (CPAA) y es una propuesta para implementar el modelo en nuevos programas de financiamiento por establecerse con asociaciones comunales en la región del Yeguaré a través del Proyecto Unir.

Cuadro 34. Características generales de tres sistemas de financiamiento rural.

CARACTERÍSTICA	ACAPs de UNISA ¹	BANCOR ²	CPAA ³
Número de socios propuesto	Óptimo es 25.	Varios grupos independientes de 5 personas aproximadamente.	Mínimo 10 personas.
Naturaleza del crédito	Crédito para proyectos productivos de cualquier índole, preferiblemente de corto plazo y que sean rentables.	Crédito productivo, para actividades múltiples y que generen utilidades.	Crédito de libre disponibilidad para cualquier actividad productiva (agrícola y no agrícola) que les genere ganancias. Se exceptúan la venta de bebidas alcohólicas y préstamos a terceros.
Beneficiarios	Preferiblemente mujeres que realicen actividades productivas para su desarrollo económico.	Hombres y mujeres del sector rural que desarrollen diversos proyectos productivos.	Hombres y mujeres del sector rural dedicados al desarrollo de diversas actividades productivas.
Plazo del crédito	Hay dos tipos de crédito. El automático es a una semana, el de ciclo puede ser de 4 a 6 meses.	De 4 a 12 meses, depende de la actividad productiva.	Modalidades de corto y mediano plazo.
Tasa de interés	Los de ciclo 15% cuatrimestral y 18% semestral. El automático 10% semanal.	30% anual para cualquier actividad.	Tasas activas positivas, considerando para su cálculo los costos de operación más un margen de utilidad. Pero no más de 25 puntos por sobre la tasa comercial.
Montos de crédito	El crédito máximo será el doble del ahorro del asociado.	Máximo Lps. 4,500. Mínimo Lps. 2,000.	Monto máximo: el doble de la cantidad ahorrada.

	No existe un monto mínimo de crédito.		
Formas de pago	Depende del tipo de crédito: para el automático los pagos deben hacerse al cabo de una semana, para el de ciclo pueden hacerse abonos mensuales que sumen el total a fin de ciclo y así reducir intereses a pagar.	Pagos uniformes mensuales más el interés, a partir del segundo mes del préstamo.	Pueden realizarse pagos parciales dentro del plazo dependiendo del flujo de dinero de la actividad de la preferencia del cliente.
Garantías	Para socias solidarias y para particulares las prendarias (artículos nuevos) y fiduciarias (dos avales).	Solidarias (grupos de avales mutuos).	Hipotecarias, fiduciarias y prendarias.
Ahorro	Una suma al ingreso de Lps. 150 que va a la cuenta de ahorros. El ahorro es ilimitado y el valor de excedentes a repartir no es una tasa fija sino proporcional al monto.	Debe ahorrarse el 5% del valor de los dos primeros préstamos y 10% de los préstamos siguientes. Tasa de interés anual de 14% capitalizable trimestralmente.	Las acciones se establecieron con un valor de Lps. 50 y cada accionista debe inscribirse con no menos de 5 acciones (Lps. 500.) sin otorgar a ningún accionista más del 5% valor del capital social.
Fuentes para el capital de préstamos	UNISA aporta la diferencia entre el monto de préstamo solicitado para el período y el capital disponible en el banco comunal cada ciclo. Los ahorros son otra fuente de capital.	Existe un fondo inicial proveniente de un proyecto de Lps. 3,000,000. repartidos entre 3 agencias de servicio en todo el país. Los excedentes por intereses pasan a capitalizar el fondo de préstamos.	Las acciones y 10% del valor total de los ahorros.
Beneficios obtenidos.	UNISA le presta a un 15 y 18% a 4 y 6 meses respectivamente y el banco comunal presta a 10 y 5 % en una semana y 4 meses respectivamente.	Los excedentes de sus ahorros.	Los excedentes por ahorros.
Utilidades autocapitalizables	95% es distribuido a las cuentas de ahorros	Las utilidades que generan los	40% de los excedentes de los

	individuales.	préstamos sirven para capitalizar el fondo, luego de pagar los intereses de los ahorros.	ahorros.
Distribución de las utilidades	5% de los excedentes de cada ciclo para reserva legal y 95% se reparte a los ahorros de las socias.	Los intereses se suman a los ahorros.	10% de los excedentes de ahorros para reserva legal, 10% para fondo social, 40% capitalización y 40% distribuidos entre los ahorros.
Formación y capacitación	UNISA generalmente brinda servicio de asesoría administrativa al inicio de la integración de los bancos comunales y proporciona cursos de capacitación a algunas socias.	Formación obligatoria en aspectos sobre crédito (manejo de dinero) y manejo de formularios de banco, cálculo de intereses de ahorros y préstamos y capitalización a cada grupo de 5 personas.	Capacitación externa por personal calificado sobre administración básica, contabilidad general y registros.
Seguimiento-evaluación	La promotora visita una vez al mes para hacer el estado de resultados mensual y el del final del ciclo (cada 4 ó 6 meses) y hacer el cobro respectivo del préstamo.	El gerente local del banco realiza visitas mensuales, analizando la situación de los solicitantes, uso del préstamo, producción, evaluar actividades y objetos financiados.	Se visitará frecuentemente a los grupos para monitorear su desenvolvimiento.

Fuentes: 1) El autor en base a una entrevista con el personal de UNISA. 2) Ordóñez, B. 1997. Diseño de las políticas de financiamiento de un banco comunal. 3) Ordóñez, B., Montoya, N. y Salgado, J. 1998. Estudio de base para la implementación de un sistema de servicio financiero alternativo.

Analizando lo estipulado para la naturaleza del crédito notamos que los tres sistemas concuerdan al no establecer restricciones sobre el uso del crédito, pero sí condicionado a la obtención de beneficios a corto plazo. Los modelos BANCOR y CPAA no discriminan en cuanto a género para beneficiarios del programa, mientras que el de UNISA da preferencia a las mujeres sustentando que la mujer tiene menos oportunidades de crédito que los hombres.

El plazo de préstamos en el diseño del CPAA es flexible a las condiciones de las actividades productivas que desarrolle el cliente, pero con tendencia cortoplacista. El de UNISA estipula plazos de 4 y 6 meses, atendiendo solicitudes de algunas ACAPs que

ofrecen un 6% más de interés a cambio de 2 meses extras de plazo. En el modelo BANCOR hay dos plazos de 4 y 12 meses porque hay proyectos productivos de casi un año de duración. Las tasas de interés aplicables son de 30% para BANCOR, 36 y 48% anual, para el modelo de CPAA, mientras que en el de UNISA se aplican tasas de 15% cuatrimestral y 18% semestral.

El diseño del CPAA establece un monto fijo de préstamo máximo igual al doble de los ahorros, igual al de UNISA, que presta en forma proporcional al monto ahorrado en una relación de 2:1 (préstamo / ahorro). El de BANCOR ofrece un monto máximo de Lps. 4,500. y un mínimo de Lps. 2,000. Los dos primeros no sugieren monto mínimo. En cuanto a la forma de pago, los modelos del CPAA y BANCOR establecen la opción de hacer pagos uniformes mensuales para actividades de corto plazo como la comercialización de productos y pagos oportunos para otras actividades. En el modelo de UNISA los pagos a préstamos se hacen en base a plazos, es decir dentro del plazo cualquier frecuencia y proporción de pago es valedera.

Las garantías que requiere el modelo del CPAA son las hipotecaria, fiduciaria y prendaria. El modelo BANCOR aplica las fiduciarias a la totalidad del grupo como una persona. UNISA sugiere el uso de garantías solidarias entre las socias y prendarias a particulares. Son hechas sin movimiento de activo, es decir que el prestatario sólo entrega el documento de propiedad del activo, sin movilizarlo. Se practican además las garantías fiduciarias donde dos avales se responsabilizan por el préstamo.

En cuanto a ahorros, los modelos coinciden en la exclusión de límites máximos de ahorros, siempre y cuando sean cantidades negociables, sin embargo, difieren en los intereses a pagar a esos ahorros. El CPAA y BANCOR sugieren pagar una tasa de interés no menor a la de la banca comercial formal, mientras que el de UNISA distribuye sus utilidades en proporción al monto ahorrado, como los ahorros han sido prestados a altas tasas, los excedentes por ahorros son lógicamente superiores a los del promedio de la banca formal.

Analizando las fuentes para el capital de préstamos, BANCOR y CPAA se basan en la presencia de un capital semilla existente, producto de un financiamiento y en el futuro se prevee que los ahorros lleguen a ser acciones de la institución. UNISA hace un aporte al inicio del banco comunal en una relación 70:30% al aporte del cliente como ahorros, luego los excedentes pasan a capitalizar al banco comunal. Las utilidades autocapitalizables en el modelo que aplica UNISA dedican 5% a una reserva legal.

En cuanto a la capacitación y formación, los modelos del CPAA y BANCOR las hacen obligatorias como forma de asegurar un mejor desempeño basado en la adquisición de conocimientos. El modelo de UNISA en cambio, no hace obligatoria la tarea de capacitación, pero la efectúa. En el seguimiento y evaluación el primer modelo sugiere que se hagan visitas previas a la fecha de pagos para recordar el inminente cobro, UNISA visita cada mes para la asesoría mediante promotores que ayudan a realizar los procedimientos contables mensuales y cuatrimestrales (fines de ciclo).

7. CONCLUSIONES

1. Las experiencias organizativas que han tenido ambos bancos comunales sirvieron de aliciente para definir sus metas hacia la estabilidad y el desarrollo de la asociación.
2. El sistema organizacional ha iniciado su proceso de fortalecimiento, ya que llegar al equilibrio del comportamiento organizativo es una tarea paulatina. Se están estableciendo nuevas pautas para mejorar la conducta dentro del grupo, haciendo uso de mecanismos de control documentados bajo estatutos actualizados.
3. Los procesos gerenciales empezaron a ser funcionales a partir de la implementación de la fase de fortalecimiento del estudio. Su sistema de planificación era muy deficiente e infuncional, no existían programas de metas a mediano y largo plazos bien precisos. La organización carecía de un esquema consistente. El control era cohibido por el sistema solidario existente. La dirección no podía desarrollar planes favorables para la organización porque su autoridad era vista como instrumento de superioridad social, por tanto negativa a los propósitos del grupo.
4. El plan de fortalecimiento que se implementó fue más efectivo en el Banco Comunal Dorcas, porque la respuesta dada por las integrantes fue más positiva. El grado de motivación de ellas facilitó el proceso de cambio de actitudes. Los conocimientos adquiridos se tradujeron en destrezas y habilidades organizativas y administrativas.
5. Como parte del plan de apoyo a actividades productivas de las socias, se les abrieron las puertas para la participación en cursos de capacitación en Zamorano, se les instó a buscar ayuda profesional cuando fuera necesario y se empezó a realizar un proyecto especial con el Dorcas basado en búsqueda de alternativas para la elaboración y comercialización de productos a base de frutas.
6. El Banco Comunal Amigas es muy renuente a los cambios, aún no logra visualizar la importancia de la estabilidad organizacional. Por esta razón el fortalecimiento organizacional quedó inconcluso en detrimento de la mejora de su desenvolvimiento. Su bajo nivel de interés puede poner en peligro la supervivencia de la organización. No obstante, el fortalecimiento de la identidad de grupo del Dorcas, basada en su respuesta positiva al programa, despertó en el grupo Amigas un sentimiento de competencia que se tradujo en una mayor participación a nivel de sus actividades y asumieron la responsabilidad de poner en práctica los procedimientos documentados en el manual del fortalecimiento que se elaboró.

8. RECOMENDACIONES

1. Para garantizar la supervivencia de estas asociaciones comunales, UNISA debe establecer un plan de seguimiento consistente, tanto en el sistema organizacional como en el administrativo y enfocado hacia la búsqueda de resultados. Para desarrollarlo, puede utilizar el manual del fortalecimiento organizacional, una guía que puede definir los primeros pasos para un programa de apoyo más completo a sus ACAPs.
2. Los bancos comunales precisan de un plan de acercamiento con entidades de desarrollo aledañas para que les apoyen en sus diversos proyectos de gestión. Haber recibido un adiestramiento introductorio mediante el plan de fortalecimiento, les abre estas puertas y deben hacerlo para que puedan seguir creciendo competitivamente en pro de ellas, sus familias y Güinope.
3. El Banco Comunal Amigas debe aprovechar las oportunidades de su entorno. Recibir técnicas sobre cómo mejorar el desempeño organizacional ya que esto les favorece las diversas operaciones que se propongan desarrollar en el futuro y les permite lograr las metas organizacionales e individuales.
4. La Escuela Agrícola Panamericana debe seguir identificando aquellas asociaciones que requieren ser asesoradas para que las incluya en sus diversos proyectos de desarrollo. Muchas de ellas tienen el potencial humano necesario para actuar a favor de las comunidades de la región.
5. A cualquier ONG o proyecto de desarrollo involucrado con el fomento de bancos comunales puede lograr eficacia siguiendo adecuadamente las pautas seguidas en este proceso. El mismo tiene flexible aplicabilidad a cualquier otro sistema de bancos comunales que opere bajo estándares comunes.

9. BIBLIOGRAFÍA

- BELASCO, J.; HAMPTON, D.; PRICE, K. 1986. Administración Dinámica. Limusa, México y España. 432 p.
- CAMPILLO, F. 1990. Género y Desarrollo Rural: una relación desigual. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Bogotá, Colombia, 39 p.
- HACHES, R. 1997. Bases para el establecimiento del Banco Comunal de Agricultores "Las Trancas" Fco. Morazán, Honduras. Tesis Ingeniero agrónomo. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Hond. 116 p.
- HATCH, J.; SAKIR, M. (1989). Manual de Bancos Comunales para Líderes Comunales y Promotores. Foundation for International Community Assistance (FINCA). 24 p.
- HODGE, B.; JOHNSON, H. 1987. Administración y Organización. Buenos Aires, Arg. El Ateneo. 367 p.
- KEK▲CDC Consultants. 1990. Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP). Zürich/Suiza. 6p.
- LAND TENURE CENTER AND CENTER FOR THE PROMOTION OF DEVELOPMENT (CEPROD). 1989. The Viability of Different Group Farming Ownership Models in Honduras: Cases Studies of Agrarian Reform Groups. Wisconsin University, Madison, Wis. 125 p.
- LIKERT, R.; LIKERT, J. 1986. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F. 391 p.
- MEDRANO, L. 1990. Reafirmación cultural de la mujer campesina como agente de desarrollo. Centro Andino de Participación (CADEP). Piura, Perú. 23 p.
- ORDÓÑEZ E., B. 1997. Diseño de las políticas de financiamiento de un banco comunal. El caso de la Comunidad de Jutiapa, El Paraíso. Tesis Ingeniero agrónomo. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Hond. 110 p.
- ORDÓÑEZ E., B; MONTOYA, N.; SALGADO, J. 1998. Estudio base para la implementación de un sistema de servicio financiero alternativo. Departamento de Economía Aplicada y Agronegocios. Escuela Agrícola Panamerica. 24 p.

WILLIAMS, C.; CALÁS, M. 1984. Conducta Organizacional. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V. México, D.F. 524 p.

YANCHAPAXI, D.E. 1996. Diagnóstico agrosocioeconómico y ecológico de la Cabecera Municipal de Güinope, El Paraíso, Honduras. Tesis Ingeniero Agrónomo. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Hond. 89 p.

10. ANEXOS

Anexo 1. Principios generales del Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP).

Elementos que el investigador toma en cuenta en su análisis:

Rituales: ¿Cómo se debe llevar a cabo una reunión?
¿Cómo debe actuar la presidenta en cada reunión?

Mitos de la organización: ¿Cómo deberían ser las relaciones entre todas las socias.

Relaciones de poder:

- Relación personas de mayor nivel académico con personas de bajo nivel académico dentro de la organización.
- ¿En sesiones la directiva permite hablar a las socias. Sí o No?.
- Disciplina: se aceptan y se llevan a cabo las decisiones tomadas por la junta directiva o no?.
- ¿Se cumplen los estatutos?.
- ¿Quién tiene el poder para hacer cumplir los estatutos?.
- ¿Cuál es la fuente de poder de las personas que tienen capacidad de tomar una decisión, aplicar los reglamentos, dirigir la audiencia?.
- ¿Cuál es la fuente de poder para las personas que lideran para la no aplicación del reglamento y decisiones tomadas?.
- ¿Cuáles son los criterios válidos o valores utilizados para elegir a una persona para un cargo?

Pensamiento técnico:

- ¿Cuántas personas han sido capacitadas en administración, planificación u organización?.
- ¿Qué personas consideran necesarias este tipo de capacitación?.
- ¿Son decisiones técnicas confundidas como abuso de autoridad?.
- ¿Cuántas personas que han recibido capacitación han capacitado a las demás socias?.
- ¿Las socias les dan la oportunidad o demandan ser capacitadas por las que han salido a un curso?.

- ¿Las socias capacitadas, consideran fácil o problemático aplicar los nuevos conocimientos en su organización?.
- ¿Las personas que sustentan cargos piden ser capacitadas o asesoradas por personas de experiencia reconocida en el campo?.
- ¿Consideran que cualquier persona puede sustentar un cargo o consideran que hay perfiles que se adecuan más a ciertos cargos?.
- ¿Qué criterios tienen para elegir personas para cada cargo específico? ¿Eligen personas para cargos según sus habilidades demostradas o por popularidad u otro criterio?.

Temas de análisis:

Un grupo de socias con mayor nivel académico.

Un grupo de socias con menor nivel académico.

Dorcas y Amigas

Cuatro grupos: dos y dos, para desarrollar el DOP.

Anexo 2. Contenido del Diagnóstico Organizacional Participativo.

Ejercicio #1	ACAP _____ GRUPO # _____
GENERALIDADES	
1.1 ¿Cómo se llaman?	
1.2 ¿A qué se dedican?	
1.3 ¿Con qué nombre se conocen organizaciones como la de ustedes?	
1.4 ¿Qué forma jurídica tienen?	
1.5 ¿Cuál es la ubicación geográfica de su sede y área de influencia de su banco comunal?	

Ejercicio #2	ACAP _____ GRUPO # _____
OBJETIVOS	
2.1 ¿Cuáles son los objetivos de su organización?	
2.2 Clasifique sus objetivos entre principales y secundarios.	

Ejercicio #3	ACAP _____ GRUPO # _____
CLIENTELA	
3.1 ¿Qué entiende usted por cliente?	
3.2 ¿Quién es el cliente de su banco comunal?	

Ejercicio #4	ACAP _____ GRUPO # _____
PRODUCTOS	
4.1 ¿Qué bienes produce su organización?	
4.2 ¿Qué servicios produce su organización?	
4.3 ¿Para quién?	

Ejercicio #5	ACAP _____ GRUPO # _____
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
5.1 ¿Qué cargos y posiciones tiene su organización?	
5.2 Ordene los cargos según el nivel de autoridad que ustedes consideran que tienen.	
5.3 Haga un dibujo donde coloca los cargos directivos, los comités, las socias y la promotora de UNISA según su relación de autoridad o poder.	
5.4 Según los cargos, ¿cuáles funciones no se cumplen y por qué?	
5.5 ¿Cuáles son las funciones de los comités?	
5.6 ¿Cuáles funciones no cumplen los comités y por qué?	

Ejercicio #6	ACAP _____ GRUPO # _____
RECURSOS FINANCIEROS	
6.1 ¿De dónde proviene su capital de trabajo?	
6.2 ¿Cómo crecen o se aumentan los recursos financieros de su organización?	
6.3 Opine sobre el ritmo de crecimiento real de los recursos financieros de su organización.	
EJERCICIO #7	ACAP _____ GRUPO # _____
PLANIFICACIÓN	
7.1 ¿Cada cuánto se planifica?	
7.2 ¿Cómo se planifica? (materiales utilizados, producto: documento escrito).	
7.3 ¿Quiénes participan en la planificación?	
7.4 ¿Quién dirige?	
7.5 ¿Cómo documentan lo planificado?	

EJERCICIO #8	ACAP _____ GRUPO # _____			
8.1 SISTEMA DE AHORRO Y CRÉDITO ¿Se hacen a tiempo y totalmente?: a) los pagos a préstamos. b) los pagos de cuotas de ahorro.	MUCHO (++)	MEDIO (+)	POCO (-)	NADA (--)
8.2 APOYO ORGANIZACIONAL ¿Buscamos apoyo externo en situaciones de inestabilidad organizativa del grupo?.				
8.3 AUTORIDAD ¿Acatamos dócilmente las decisiones de la directiva?.				
8.4 COMUNICACIÓN ¿Podemos expresar en reuniones nuestras ideas con libertad?.				
8.5 GÉNERO ¿Podemos seguir creciendo como grupo, sin la participación de hombres?.				

EJERCICIO #9	ACAP _____ GRUPO # _____			
RELACIONES DE COOPERACIÓN Y PUNTOS DE INTERSECCIÓN.				
	MUCHO (++)	MEDIO (+)	POCO (-)	NADA (--)
9.1 ¿Creen que es necesario conocer cómo funcionan otros bancos comunales?				
9.2 ¿Han hecho algún tipo de intercambio con otras organizaciones comunales?				
9.3 ¿En dónde radica la importancia de intercambiar experiencias con otros grupos comunales?				

EJERCICIO #10	ACAP _____ GRUPO # _____
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
10.1 Enumere las fortalezas de su banco comunal.	
10.2 Enumere las debilidades de su banco comunal.	

EJERCICIO #11	ACAP _____ GRUPO # _____			
PERFIL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN				
	MUCHO (++)	MEDIO (+)	POCO (-)	NADA (-)
ESTRATEGIA: 11.1 ¿Se conocen bien los objetivos que se plantean en la organización cada cierto tiempo?				
11.2 ¿Creen que la planificación contribuye realmente para fortalecer la organización?				
COHERENCIA: 11.3 ¿Todas las socias siempre demuestran estar de acuerdo con las decisiones de la directiva?				
11.4 ¿Se da prioridad a las situaciones más urgentes que se presentan en la organización?				
GESTIÓN DEL PERSONAL: 11.5 ¿Los miembros propuestos para algún cargo, reciben cierta capacitación previa?				
11.6 ¿Creen que haya miembros que tienen más destrezas en otros cargos que en el que desempeñan? Mencione el cargo.				
RELACIONES: 11.7 ¿En caso de conflictos, se dedica parte de las sesiones para tratar de resolverlos?				
11.8 ¿La directiva logra rápidamente un control en momentos de alteraciones?				
11.9 ¿Se habla claramente con las implicadas, a fin de manejar mejor la situación?				
DIRECCIÓN: 11.10 ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de la directiva?				
11.11 ¿Hay interés por resolver problemas individuales de las socias, de cualquier clase?				

EJERCICIO #12

ACAP _____
GRUPO # _____

SOSTENIBILIDAD

12.1 ¿Cuál es la importancia de llegar a ser una organización independiente?

EJERCICIO #13

ACAP _____
GRUPO # _____

EXPERIENCIAS DE CAMBIO

- 13.1 Mencione los cambios más importantes que ha sufrido su organización en este último año.
13.2 ¿Cuáles fueron las raíces de esos cambios?
13.3 Clasifique los cambios entre favorables y desfavorables.

Anexo 3. Formato de la entrevista sobre aspectos socioculturales.

Escuela Agrícola Panamericana
Departamento de Desarrollo Rural

Entrevista: Principios culturales que influyen en el comportamiento organizativo de los dos bancos comunales:

NOMBRE: _____ BCO. COM: _____

**1.-Explorar qué necesidades desean satisfacer las integrantes de la organización.
(resultados: ver motivos para participar y motivación para hacerlo).**

1.1.¿Qué le motivó a pertenecer al banco comunal? _____

1.2.¿Qué beneficios ha obtenido hasta hoy del banco comunal?

1.3.¿Qué otros beneficios podría obtener en el futuro del banco comunal? _____

1.4.Como mujer, ¿qué beneficios ha tenido por estar organizada en un banco comunal? _____

2.-Explorar qué grupos de referencia o modelos organizativos son pautas para el comportamiento de la persona dentro de la organización.

2.1 ¿Es usted miembro activo de otra organización? Sí ___ no ___ .¿Cuál? _____

2.2 ¿Ha ejercido algún cargo en alguna organización? _____

2.3 ¿Ejerce usted o ha ejercido algún cargo en el banco comunal? _____

2.4 ¿De qué grupo o personas ha aprendido usted la manera de trabajar dentro de una organización?

3.-Explorar creencias y actitudes que los individuos tienen para autoevaluar su comportamiento dentro de la organización.

3.1 Si usted evaluara a las socias, ¿cuáles aspectos positivos son importantes que tengan para beneficio de la organización? _____

3.2 Si usted evaluara a las socias, ¿Qué aspectos negativos tienen que perjudican a la organización? _____

3.3 ¿Podría describir los comportamientos positivos que usted ha tenido en su organización? _____

3.4 ¿Podría describir los comportamientos negativos que usted ha tenido en en el banco comunal? _____

4.- Evaluar la moral de las participantes dentro de la organización, a través de creencias, opiniones y actitudes relacionadas con la percepción individual del ambiente de la organización.

4.1 ¿Está usted contenta de pertenecer al banco comunal? Mucho _____ poco _____ nada _____

4.2 ¿Qué piensa de la satisfacción del grupo? Mucho _____ poco _____ nada _____

4.3 ¿Qué opinión tiene usted del ambiente de trabajo en el banco comunal? _____

4.4 ¿Cree usted que el ambiente puede mejorar? Sí ___ no ___ ¿cómo? _____

4.5 ¿Está usted dispuesta a luchar para mejorar el ambiente del banco comunal? sí ___ no ___ ¿cómo?

4.6 ¿Por qué cree usted que algunas socias se han retirado? _____

4.7 ¿Considera Ud. importante dedicarle tiempo a la organización del banco comunal? sí _____ no _____

4.8 ¿Tiene Ud. tiempo disponible para trabajar en el banco comunal? sí _____ no _____

5. COMENTARIOS ADICIONALES:

Anexo 4. Formato del sondeo organizacional

Escuela Agrícola Panamericana
Departamento de Desarrollo Rural

SONDEO ORGANIZACIONAL DE LOS DOS BANCOS COMUNALES:

Nombre: _____ Banco Comunal: _____

Su relación con el banco comunal: _____

1. DATOS DE LOS BANCOS COMUNALES:

1.1 ¿En qué fecha se fundó? _____

1.2 ¿Cuál fue el número inicial de miembros? (TRAYECTORIA): _____

1.3 ¿De dónde surgió la idea de fundar un banco comunal? _____

1.4 ¿Por qué sólo de mujeres? _____

1.5 ¿cuáles han sido los principales retos o dificultades que han enfrentado como organización? _____

2. CONSTITUCIÓN:

2.1 ¿Cómo está constituido el banco comunal? (Organigrama): _____

2.2 ¿Cómo es el proceso de selección de directiva? _____

2.3 ¿Cómo fue el proceso de formulación de estatutos? _____

2.4 ¿Cómo es el proceso de enseñanza de estatutos? _____

3. OBJETIVOS Y METAS:

3.1 ¿Cómo es el proceso de formulación de objetivos y metas del banco comunal? _____

3.2 ¿Se validan anualmente los objetivos y metas? Sí _____ No _____ Explique: _____

4. ESQUEMA ORGANIZACIONAL:

4.1 ¿Cada miembro conoce sus deberes así como sus responsabilidades en el banco comunal? sí _____ no _____

4.2 ¿Cuáles son las responsabilidades de la directiva y las comisiones por cargo? _____
¿responsabilidades de las socias? _____

4.3 ¿La directiva sabe desempeñar sus funciones eficientemente? sí _____ no _____

4.4 ¿En qué falla la directiva? _____

4.5 ¿Tienen las socias acceso a información sobre los procedimientos de la directiva? sí _____ no _____

5. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN:

5.1 ¿Hay un plan operativo anual? Sí _____ No _____ ¿cómo funciona? _____

5.2 ¿Cómo se controlan los cargos y las funciones de las personas? _____

5.3 ¿Cómo se establecen las responsabilidades de las socias? _____

5.4 ¿Cómo se hacen cumplir los estatutos? _____

6. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA:

6.1 ¿De dónde surgió el capital inicial del banco comunal? préstamo _____ capital propio _____ de ahorros _____

6.2 ¿A qué tasa de interés le prestan? _____ ¿plazo? _____ ¿garantías? _____

7. CONTROL FINANCIERO:

7.1 ¿Es llevado un sistema contable claro y consistente sobre sus transacciones? sí _____ no _____ ¿cómo? _____

7.2 ¿Se realizan periódicamente balances generales? sí _____ no _____ ¿cómo? _____

7.3 ¿Se hacen estados de resultados cada ciertos períodos? sí _____ no _____ ¿cómo? _____

8. SERVICIO DE AHORRO Y CRÉDITO Y SUS PROCESOS:

8.1 ¿Cómo es establecido el plan de ahorros? _____

8.2 ¿Hay límites de cantidad a ahorrar? sí _____ no _____ ¿qué tasa de interés reciben sus ahorros? _____
Comentarios: _____

8.3 ¿Hay límites de cantidad de crédito? sí _____ no _____ ¿qué tasa le cobran? _____ garantías? sí _____ no _____

8.4 ¿Cuál es el proceso para solicitar un crédito? _____
¿plazo máximo? _____

8.5 ¿Hacen préstamos a personas no miembros? sí _____ no _____ ¿bajo cuáles condiciones? _____
¿a qué tasa de interés? _____

8.6 ¿Hay una ficha por socia para hacer balances de cuentas de ahorros y préstamos? sí _____ no _____

8.7 ¿Conocen las socias claramente los requisitos para solicitar crédito? sí _____ no _____

8.8 ¿Cuáles son los usos más frecuentes que se le dan al crédito? _____

8.9 ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que surgen en el proceso de ahorro y crédito? _____

8. COMENTARIOS:

Anexo 5. Formato de la Ficha personal.

FICHA: INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS POR SOCIA.

I. DATOS GENERALES:

Nombre: _____ Banco Comunal: _____
 Ocupación: _____

2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

2.1 ¿Qué tipo de negocio posee? _____

2.2 ¿Cuáles otras actividades que generen ingresos, le gustaría realizar? _____

2.3 ¿Qué limitantes tiene en su negocio? (Mencione para económicas, administrativas y personales) _____

2.4 ¿Trabaja en asociación con otras socias del banco comunal? Sí _____ No _____ ¿Quiénes? _____

2.5 ¿Hace uso del crédito que le ofrece el banco comunal? Sí _____ No _____

2.6 ¿En qué invierte el dinero del préstamo? _____

2.7 ¿Le impide su negocio asistir a las reuniones del banco comunal? Sí _____ No _____

2.8 ¿Tiene Ud dificultades para administrar su negocio? Sí _____ No _____

2.9 ¿Qué planes tiene Ud para mejorar su negocio en el futuro? _____

3. COMENTARIOS:

Anexo 6. Reglamento para definición de los cargos y posiciones elaborado por las socias antiguamente.

Funciones de cada uno de los cargos:

Presidenta:

- Abrir las sesiones (apertura, anuncios, agendas).
- Dirigir.
- Representante legal del grupo.
- Convocar a reuniones.
- Autorizar retiros del banco comercial.
- Firmar actas junto con la secretaria.

En caso de existir una vicepresidenta debe ser conocedora de las funciones de la presidenta para asumirlas en su ausencia.

Tesorera:

- Control de ingresos y egresos.
- Presentar informes.
- Hacer depósitos en el banco comercial.
- Firmar retiros en el banco comercial junto con la presidenta.

Secretaria:

- Elaborar agenda.
- Leer actas.
- Convocar a reuniones.
- Lleva el control de asistencia y pase de lista.
- Comprobar quórum
- Firmar actas junto con la presidenta.

Comité de crédito:

- Toma las decisiones de aprobación / desaprobarción de solicitudes de créditos.
- Vigila el cumplimiento de responsabilidades del sistema de ahorro y préstamos.

Comité de disciplina:

- Controla el cumplimiento de los estatutos.
- Hace mantener las buenas costumbres en el grupo.

Comité social:

- Planificar actividades de tipo social.
- Coordinar la realización de actos socioculturales (vigilar que se realicen).
- Deciden cómo y cuando se hace una actividad de tipo social.

Fiscal:

- Fiscalizar a la tesorera.
- Firmar retiros junto con presidenta y tesorera.

Vocales:

- Representan a cualquier miembro de la directiva en su ausencia.

Anexo 7. Antiguo reglamento que UNISA entregaba a los bancos comunales.

REGLAMENTO DE LA ACAP

1. CÓMO SE LLAMARÁ LA ACAP.

2. DE LA JUNTA DIRECTIVA:

- a) Presidenta
- b) Secretaria
- c) Tesorera
- d) Fiscal
- e) Vocal

3. FUNCIONES DE LA PRESIDENTA:

- Abrir las sesiones.
- Dirigir.
- Representante legal del grupo.
- Convocar a reuniones.
- Autorizar retiros del banco comercial.
- Firmar actas junto con la secretaria.

4. FUNCIONES DE LA TESORERA:

- Control de ingresos y egresos.
- Presentar informaes.
- Hacer depósitos en el banco comercial.
- Firmar retiros en el banco comercial junto con la presidenta.

4. FUNCIONES DE LA SECRETARIA:

- Elaborar agenda.
- Leer actas.
- Convocar a reuniones.
- Lleva el control de asistencia y pase de lista.
- Comprobar quórum
- Firmar actas junto con la presidenta.

5. FUNCIONES FISCAL:

- Fiscalizar a la tesorera.
- Firmar retiros junto con presidenta y tesorera.

6. FUNCIONES VOCAL:

- Representan a cualquier miembro de la directiva en su ausencia.

7. AHORROS:

L. 20.00 mensual

8. PRESTAMOS INTERNOS:

Social al 4%

No social al 7%

Pagados a los 4 meses

Garantías avales y prendarias.

Se prestará como máximo L.400.00

9. CUANDO SERAN LAS REUNIONES:

Primer miércoles a las 4:10 p.m.

El segundo miércoles será con UNISA alas 10 a.m.

10. DE LOS PRESTAMOS EXTERNOS:

UNISA prestará al 2% mensual pagadero en 4 meses.

11. MULTAS:

Por asistencia tarde L. 1.00

No asistir a las reuniones L. 2.00

Por morosidad de cuotas 2% mensual.

**Anexo 8. Estatutos del Banco Comunal Dorcas, Güinope,
El Paraíso. (Asociación Comunal de ahorros y préstamos).**

**CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN SOCIAL, DURACIÓN,
DOMICILIO, ACTIVIDADES Y AFINES:**

ARTÍCULO 1. Con la denominación social Asociación Comunal "Dorcas Güinopeñas", se constituye una empresa asociativa con un número limitado de socias y socios y de duración indefinida.

ARTÍCULO 2. El domicilio legal de la organización es Güinope.

ARTÍCULO 3. La Asociación comunal podrá dedicarse a las actividades siguientes: captar ahorros de sus asociadas, otorgar préstamos a sus socias y otros clientes y realizar actividades de beneficio social y recreativo para las socias y sus familias.

ARTÍCULO 4. Los objetivos de la Asociación son:

Objetivo general:

Organizar a la mujer para fomentar su desarrollo personal y económico y demostrar su capacidad administrativa.

Los objetivos específicos son:

1. **Fomentar el ahorro y crédito para obtener acceso a préstamos y al crecimiento económico de las socias.**
2. **Apoyarse mutuamente para aprender a invertir las utilidades de sus negocios o de los préstamos.**
3. **Capacitar a las socias para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse mejor a nivel personal y comunitario.**
4. **Fomentar el crecimiento de la autoestima.**
5. **Ayudarse mutuamente para mantener el equilibrio emocional.**
6. **Desarrollar las habilidades administrativas y organizacionales de las socias.**

- ARTÍCULO 5. La dirección y administración de la Asociación Comunal estarán a cargo de los siguientes órganos:
- a) Asamblea General
 - b) Junta Directiva
 - c) Comités de Crédito y Social.

DE LA ASAMBLEA GENERAL:

- ARTÍCULO 6. La Asamblea General legalmente convocada y reunida, es la autoridad suprema de la Asociación Comunal y expresa la voluntad colectiva de la misma.
- ARTÍCULO 7. La Asamblea General estará integrada por todas las socias de la Asociación.
- ARTÍCULO 8. Las sesiones de Asamblea General podrán ser: Ordinarias y extraordinarias.
- ARTÍCULO 9. La Asamblea General Ordinaria se reunirá una vez al mes: los segundos Jueves del mes a las 2:00 p.m.
- ARTÍCULO 10. La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier momento, cuando se estime conveniente.
- ARTÍCULO 11. Las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria se harán en Güinope.
- ARTÍCULO 12. Las Asambleas Generales Ordinarias se reunirán para tratar uno o más de los siguientes asuntos:
- Elegir o destituir la Junta Directiva.
 - Aprobar o desaprobado ingresos, retiros y expulsión de socias; así como de las sanciones respectivas.
 - Discutir y aprobar el presupuesto y planes de trabajo.
 - Conocer los informes de la Junta Directiva y los Comités.
 - Conocer el informe de finanzas, auditoría y todos los problemas de la organización.
- ARTÍCULO 13. La Asamblea General Extraordinaria se reunirá para tratar asuntos que requieren urgente solución.
- ARTÍCULO 14. La Asamblea General Ordinaria será convocada por la Junta Directiva por medio de la Presidenta y Secretaria.

- ARTÍCULO 15. La Asamblea General Extraordinaria será convocada por la Junta Directiva, la Fiscal o por un tercio de las socias.
- ARTÍCULO 16. El número de socias para celebrar Asambleas Generales Extraordinarias será la mitad más uno.
- ARTÍCULO 17. El número de socias que se requerirá para celebrar Asambleas Generales Extraordinarias será la mitad más uno en primera convocatoria y las socias que asistan, en segunda convocatoria.
- ARTÍCULO 18. La administración de la Asociación Comunal estará a cargo de la Junta Directiva electa por la Asamblea General en forma establecida por estos estatutos.
- ARTÍCULO 19. La Junta Directiva estará integrada por:
- a) Presidenta
 - b) Secretaria
 - c) Tesorera
 - d) Fiscal
 - e) Vocal
- ARTÍCULO 20. Requisitos para ser miembro de la Junta Directiva:
- Responsable
 - Honrada
 - Solidaria
 - Respeto hacia las socias
 - Estar al día con las obligaciones estipuladas por los estatutos y reglamentos.
- ARTÍCULO 21. La duración del cargo de la Junta Directiva será de un año.
- ARTÍCULO 22. Son funciones de la Junta Directiva:
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos.
 - Elaborar y ejecutar presupuestos y planes de trabajo.
 - Decidir sobre las solicitudes de ingreso y retiro de socias.
 - Dar informes financieros y de actividades a la Asamblea General.
 - Controlar préstamos y asesorías.
- ARTÍCULO 23. Son funciones de la Presidenta:
- a) Presidir las reuniones.
 - b) Representar al grupo y firmar convenios con instituciones externas.
 - c) Asistir a todas las reuniones ordinarias o extraordinarias del grupo.

- d) Delegar funciones cuando, por fuerza mayor, no pueda asistir a una sesión.
- e) Delegar algunas responsabilidades a la Vocal.
- f) Dirigir la planificación anual de actividades del grupo.
- g) Controlar que se estén realizando todas las actividades planificadas.
- h) Controlar que las personas con cargos directivos o en comités, estén cumpliendo con sus funciones.
- i) Dirigir la evaluación de las actividades del grupo al final del año.
- j) Dar informes a la asamblea sobre resultados de las actividades.
- k) Ser un buen ejemplo para las demás socias.
- l) Mantener el orden y disciplina durante las reuniones de la Asociación.
- m) Preparar las agendas y dar apertura a las sesiones.

ARTÍCULO 24.

Son funciones de la Secretaria:

- a) Asistir a todas las reuniones.
- b) Convocar a sesiones.
- c) Anotar y registrar la asistencia de las socias.
- d) Elaborar las actas.
- e) Leer el acta anterior en cada sesión.
- f) Leer correspondencias recibidas y despachadas.
- g) Recibir, contestar y archivar correspondencias.
- h) Apoyar a la presidenta para que se cumplan las normas parlamentarias.
- i) Apoyar en la elaboración de documentos anuales de planificación y evaluación.
- j) Llevar un registro general de las socias.
- k) Cumplir con cualquier otra atribución asignada por la Junta Directiva.

ARTÍCULO 25.

Son funciones de la Tesorera:

- a) Cumplir con los siguientes requisitos:
 - Dominar las operaciones básicas de las Matemáticas.
 - Tener el voto de confianza de todas las socias.
- b) Llevar actualizada la contabilidad (libro de contabilidad) de socias internas y externas.
- c) Llevar registros de:
 - Cuotas de ahorros.
 - Préstamos.
 - Registro de crédito de UNISA.
 - Arqueos mensuales.
 - Cuenta bancaria.
- d) Llevar un registro de bienes comunes (fondo social, reserva legal).

- e) Dar informes de Tesorería en cada sesión (informe mensual).
- f) Informar al Comité de Crédito sobre personas morosas.
- g) Trabajar estrechamente con el Comité de Crédito.
- h) Conceder préstamos automáticos.
- i) Hacer una evaluación anual del sistema de ahorros y préstamos.
- j) Hacer depósitos bancarios.

ARTÍCULO 26.

Son funciones de la Fiscal:

- a) La vigilancia y la fiscalización estarán a cargo de la Fiscal.
- b) Apoyar y controlar a la Tesorera en el proceso contable.
- c) Apoyar y controlar a la Tesorera en la elaboración de los informes mensuales y anuales.
- d) Reemplazar a la Tesorera en caso de ausencia.
- e) Firmar los informes junto con la Tesorera.
- f) Controlar que todas las personas estén cumpliendo con sus funciones y reportar fallas a la presidenta.

ARTÍCULO 27.

La Fiscal no debe ser pariente de la Tesorera, la Presidenta ni del Comité de Crédito.

ARTÍCULO 28.

Son funciones de la Vocal:

- a) Sustituir a la Presidenta en su ausencia.
- b) Sustituir a cualquier otro miembro directivo en su ausencia, excepto a la Tesorera.
- c) Ejecutar las acciones asignadas al cargo por la Presidenta.

DE LOS COMITÉS

ARTÍCULO 29.

Son funciones del Comité de Crédito:

- a) Recibir solicitudes de préstamos internos (de socias) y externos (de no socias).
- b) Evaluar la capacidad de pago del cliente.
- c) Informarse en tesorería cuánto dinero hay disponible para préstamos.
- d) Recibir información de tesorería sobre clientes morosos.
- e) Exigir a los clientes morosos el pago de préstamos.
- f) Solicitar las siguientes garantías:
 - Las socias garantizan sus préstamos con sus ahorros.
 - Los clientes no socios deben entregar una garantía prendaria que cubra como mínimo el monto de su préstamo.

ARTÍCULO 30.

Son funciones del Comité Social:

- a) Planificar, organizar y coordinar celebraciones sociales.
- b) Planificar actividades para recaudar fondos para eventos sociales.

DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

- ARTÍCULO 31. Los recursos económicos de la Asociación Comunal estarán constituidos por:
- a) Ahorros.
 - b) Intereses devengados.
 - c) Préstamos externos (a no socios).
 - d) Utilidades.
- ARTÍCULO 32. Los recursos económicos se emplearán para el logro de los objetivos de la asociación solamente.
- ARTÍCULO 33. Se considera utilidades los saldos a favor de la Asociación Comunal, que resulten de las operaciones al final del ciclo de préstamo, los cuales deben registrarse en los libros contables de la Asociación Comunal.
- ARTÍCULO 34. Las utilidades se distribuirán a las socias en base a sus ahorros.

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

- ARTÍCULO 35. En caso de disolución, la Fiscal y la Junta Directiva tendrán a su cargo la liquidación. Pautas:
- a) Recuperar lo que los clientes deben a la Asociación (cuentas por cobrar y préstamos).
 - b) Devolver a las socias los ahorros.
 - c) Distribuir entre las socias las utilidades y el fondo de Reserva Legal y demás fondos legales.
 - d) Si resultaren pérdidas, éstas se distribuirán equitativamente entre las socias.

DE LAS SOCIAS

- ARTÍCULO 36. Son requisitos para ser socias:
- a) Se aceptan como socias, sólo mujeres que viven dentro de la comunidad de Güinope para que puedan cumplir con los requisitos de la organización sin ninguna restricción.
 - b) Las personas que desean ahorrar y que viven fuera de Güinope, pueden aceptarse en la categoría de ahorrantes.
 - c) Con responsabilidad para cumplir con las obligaciones financieras.
 - d) Personas que realicen una actividad productiva.

- e) Que al ingresar ahorre el mínimo exigido y en no más de 2 meses de plazo.
- f) Pagar la cuota de membresía.
- g) De buena conducta.
- h) Comprometerse a participar de las actividades del grupo.

ARTÍCULO 37.

Son deberes de las socias:

- a) Ser puntuales en el pago y sesiones.
- b) Ser responsables.
- c) Aceptar cargos directivos.
- d) Cumplir con los estatutos y los reglamentos.
- e) Hacer uso de los servicios de la Asociación.
- f) Colaborar activamente con la Asociación.

ARTÍCULO 38.

Son derechos de las socias:

- a) Derecho a voz y voto.
- b) Pedir informe a Tesorería.
- c) Recibir sus utilidades.

ARTÍCULO 39.

Causas de sanción:

- a) Morosidad.
- b) Impuntualidad.
- c) Inasistencia sin causa justificada.

ARTÍCULO 40.

Las sanciones a aplicar a las socias son:

- a) Inasistencia: a la primera, Lps. 5; a la segunda Lps. 7.50 y la tercera Lps. 10.
- b) Por llegar tarde Lps. 2.
- c) Por morosidad, suspensión del siguiente préstamo.

ARTÍCULO 41.

Causas de expulsión de socias:

- a) Morosidad.
- b) Falta de respeto.
- c) No participación en las actividades programadas.
- d) Inasistencia.

ARTÍCULO 42.

La expulsión de una socia no implica el incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Asociación Comunal.

ARTÍCULO 43.

Una socia expulsada sólo tiene derecho a recuperar sus ahorros y los intereses respectivos hasta la fecha.

DISPOSICIONES GENERALES

- ARTÍCULO 44. La Asociación Comunal "Dorcas Güinopeñas" está vinculada a los programas de la Unidad de Servicios de Apoyo para Fomentar la Participación de la Mujer Hondureña (UNISA). Disponiendo para la Asociación Comunal Dorcas el siguiente personal:
- a) Asesores
 - b) Supervisor
 - c) Agente financiero
 - d) Capacitador
 - e) Auditor
 - f) Interventor.
- ARTÍCULO 45. Las disposiciones no incluidas en estos estatutos, se regirán por las resoluciones tomadas por la Asamblea General.