



Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible
de Zonas de Fragilidad Ecológica
de la Región del Trifinio – PRODERT



**Evaluación de Medio Término
de Efectos y Resultados**

Anexo N° 7

**Sostenibilidad de las CRAC:
Perspectivas de la UEP y ONG co-ejecutoras
Acciones futuras**

Abril 2008



Indice

1. Introducción	1
2. Perspectivas de la UEP y ONG sobre sostenibilidad de las CRAC	1
Perspectivas de las ONG co-ejecutoras	1
Perspectivas de la UEP	2
3. Acciones futuras: recomendaciones	3
Planificación de largo plazo	3
Redes de cajas o estructuras de segundo piso	4
Capitalización de las CRAC	6
Fortalecimiento de capacidades organizacionales e institucionales	6
4. Conclusiones	7
5. Anexos: Resultados de los talleres realizados	8
Metodología utilizada	8
UEP: Priorización de las características de sostenibilidad	9
ONG: Priorización de las características de sostenibilidad	10
ONG: Valorización de la situación actual	11
Recomendaciones de las ONG co-ejecutoras	12

Sostenibilidad de las CRAC: Perspectivas de la UEP y ONG co-ejecutoras - Acciones futuras

1. Introducción

Considerando la sostenibilidad de las CRAC un tema esencial en la evaluación de medio término, se organizaron una serie de talleres de trabajo sobre el tema, tanto con la UEP del PRODERT como con las ONG co-ejecutoras. El propósito principal de los talleres era priorizar los factores clave que determinarán la sostenibilidad de las CRAC después de finalizar las actividades del PRODERT. Con las ONG co-ejecutoras también se formularon recomendaciones para contribuir a la sostenibilidad futura de las CRAC.

El presente documento refleja los principales resultados de los talleres de trabajo. En una primera parte se presentan las perspectivas de los participantes sobre la sostenibilidad de las CRAC. Utilizando los productos de los talleres con las ONG, en una segunda parte se busca formular y comentar las recomendaciones priorizadas en cuanto a la sostenibilidad futura de las CRAC. Un anexo al documento presenta los resultados completos de los talleres realizados.

2. Perspectivas de la UEP y ONG co-ejecutoras sobre sostenibilidad de las CRAC

En 6 grupos de trabajo los participantes en los talleres definieron y priorizaron los factores clave que determinarán la sostenibilidad futura de las CRAC. A continuación se presenta un resumen de las perspectivas de la UEP y de las ONG co-ejecutoras. Señalando de antemano que hay concordancia casi completa entre las opiniones de las ONG y de UEP, y que las diferencias se sitúan a nivel de los acentos.

Perspectivas de las ONG co-ejecutoras

Los criterios que las ONG co-ejecutoras consideran con niveles de importancia para que las CRAC caminen por la ruta de la sostenibilidad se agrupan en cuatro aspectos: los relacionados con valores, misión, visión y objetivos; los referentes a las capacidades organizacionales de las CRAC; los que tienen que ver con capacidades institucionales y los vinculados a los aspectos productivos. Una apreciación general es que la mayor cantidad de criterios mencionados por las ONG se centran en el campo de las capacidades organizacionales.

a. Criterios sobre valores, misión, visión y objetivos

El factor más mencionado en este campo es la necesidad de contar con una planificación con visión de futuro y objetivos claros. Seguidamente y con casi igual peso se menciona la importancia a la no discriminación (por sexo, raza, religión, etc.), la transparencia, el apropiamiento o empoderamiento de los socios y la participación equitativa en la toma de decisiones en las CRAC. De acuerdo a la valoración realizada sobre la situación actual de estos aspectos se concluye que es necesario mejorar sustancialmente en lo referente a la planificación de largo plazo y al apropiamiento del modelo de desarrollo de las CRAC. En los otros aspectos se considera la situación actual como satisfactoria con algo de espacio para mejoras significativas.

b. Capacidades organizacionales

Con alta prioridad los participantes mencionan que la eficiencia en el manejo de los recursos y la capitalización de las CRAC son los dos elementos necesarios y más importantes para lograr sostenibilidad. La situación actual de las CRAC en estos temas se ubica entre satisfactoria e insatisfactoria, lo que indica que hay bastante espacio para trabajar en estos aspectos y obtener las mejoras deseadas.

Como elementos relativamente importantes fueron mencionados el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de las CRAC, así como la capacidad de gestión de recursos adicionales. Con énfasis en la capacidad de gestión se opina que al respecto hay bastante espacio para mejorar.

El incremento de membresía fue mencionado con frecuencia como factor clave para lograr la sostenibilidad, pero considerándolo de un nivel de menor importancia, aunque con mucho espacio para mejorar.

c. Capacidades institucionales

Sin lugar a dudas aquí la prioridad mencionada es la creación de las entidades de segundo grado de las CRAC. La valoración de la situación actual indica claramente que hay mucho esfuerzo por realizar al respecto.

d. Aspectos productivos

La frecuencia de opiniones es baja, prácticamente sola una opinión por ONG. La considerada como más importante es que las innovaciones tecnológicas deben apuntar hacia el mejoramiento de ingresos, la generación de empleo y la seguridad alimentaria. Los espacios para mejorar en este campo son significativos.

Perspectivas de la UEP

La categorización de los criterios de sostenibilidad mencionados a nivel de la UEP es la misma que la utilizada con las opiniones de las ONG. Aquí también se aprecia que la mayor cantidad de criterios se centran en el campo de las capacidades organizacionales.

a. Criterios sobre valores, misión, visión y objetivos

Las opiniones son bastante similares a las emitidas por las ONG co-ejecutoras, aunque aquí se han priorizado más la transparencia, la formación humana y el desarrollo de talentos como elementos clave. El apropiamiento de los socios, la equidad de género y el aspecto medioambiental fueron mencionados como relativamente importantes.

b. Capacidades organizacionales

Los aspectos de mayor relevancia para la sostenibilidad de las CRAC en este campo, siempre según la UEP, están relacionados en primer lugar con la capacidad de gestión, la capacidad administrativa, la legalización, la sostenibilidad de los proyectos productivos y la capitalización. También el liderazgo y la funcionalidad de las estructuras internas de las CRAC fueron mencionados como importantes.

c. Capacidades institucionales

Coincidiendo con las ONG co-ejecutoras, la creación de las estructuras de segundo grado es para la UEP el principal elemento de sostenibilidad en este campo.

d. Aspectos productivos

La visión empresarial que deben desarrollar los socios de las CRAC y el vincularse fuertemente a los mercados serán dos aspectos determinantes para lograr la sostenibilidad de las CRAC.

3. Acciones futuras: recomendaciones

Producto de los talleres se extraen cuatro factores determinantes para la sostenibilidad de las CRAC: una planificación a largo plazo, la creación de redes de cajas (estructuras de segundo piso), la capitalización de las CRAC y el fortalecimiento de las capacidades organizativas.

Planificación de largo plazo

Aunque para la mayoría de los socios el crédito es la herramienta de desarrollo nuclear que en primera instancia les incentiva y convence de participar en las CRAC, tanto la UEP como las ONG co-ejecutoras consideran que los objetivos de las CRAC deberían ir mucho más allá, opinando que en las comunidades del área del proyecto existen diversas oportunidades de desarrollo que pueden ser lideradas por las CRAC. De hecho, varias CRAC ya juegan un papel importante en las iniciativas de desarrollo económico y social de sus comunidades. Sin embargo, casi siempre consideran que el crédito queda lo más importante, calificando las demás actividades como complementarias. Significativo al respecto es lo manifestado con frecuencia por los mismos socios: "sin crédito ya no hay caja".

Al respecto de la visión a más largo plazo, un aspecto que resalta en los criterios de sostenibilidad expresados es el poco peso conferido tanto a los aspectos productivos como a la comercialización y vinculación con los mercados. Indicando que las CRAC en primera instancia no son concebidas como unidades productivas o asociaciones de productores, sino más bien como instrumento para acceder a servicios de financiamiento y como entidades gestoras del desarrollo local.

Consecuentemente se hace necesario construir, explicitar y socializar una visión más amplia sobre los objetivos de las CRAC. En este aspecto, la elaboración de planes estratégicos para las CRAC puede ser una herramienta muy útil, a condición que se tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Evidentemente la construcción de los planes estratégicos debería ser un proceso sumamente participativo, pero manejado con realismo al respecto de las posibilidades que los mismos socios aportarán una visión más amplia sobre los propósitos de las CRAC. Una facilitación abierta, propositiva y con experiencia de los diferentes pasos será esencial.
- ✓ Importante será la elaboración de planes estratégicos realistas y alcanzables, considerando el estado actual de las CRAC, con sus fortalezas y debilidades, y las perspectivas reales de poder ayudar la realización de los objetivos con recursos humanos, financieros o de otra índole. De nada sirve construir castillos en el aire, o como lo expresó una de las ONG co-ejecutoras: crear monstruos con pies de barro.

- ✓ Tomando en cuenta la intensidad y duración de un proceso de planificación estratégica, no será alcanzable construir un plan estratégico de calidad a nivel de cada CRAC; seguramente cuando se quiere evitar el error de tener múltiples copias al carbón de un modelo tipo del mismo plan. Consecuentemente, la elaboración de una visión y plan estratégico para las CRAC se debería realizar por conglomerados de CRAC. Los criterios principales para definir estos conglomerados son dos:
 - Un criterio espacial o territorial, que puede referirse al espacio de un municipio, subproyecto, mancomunidad de municipios, etc.
 - Un criterio poblacional, diferenciando comunidades grandes, más accesibles y con mayor vinculación a los mercados de las comunidades más aisladas, a menudo más pequeñas y con menos relaciones con los centros urbanos. Considerando también que en el caso de las comunidades meramente rurales las CRAC aglutinan a menudo a la mayoría de los pobladores de las mismas.

Redes de cajas o estructuras de segundo piso

Una necesidad inmediata que se visualiza por parte de la UEP y ONG co-ejecutoras es contar con una entidad de segundo piso de las CRAC que con un asidero legal permita la transferencia de manera permanente de los fondos que el PRODERT anualmente pone a disposición de las CRAC para otorgar financiamiento a los socios. Un factor adicional que estimula la creación de estas estructuras de segundo piso es el marco regulatorio de CRAC que está impulsando el PRONADERS, para estandarizar políticas y normas de funcionamiento de las CRAC en el país.

Sobre la visión de más largo plazo de las estructuras de segundo piso, aún cuando reviste una alta importancia, las opiniones y recomendaciones tanto de la UEP como de las ONG co-ejecutoras todavía no reflejan una claridad sobre su rol, propósitos, estructuras, relación con las CRAC comunitarias, etc. Adicionalmente, la valoración realizada de la situación actual al respecto es baja, lo cual implica que el camino a recorrer todavía es bastante largo.

Un elemento importante será la definición del nivel al que se organizarán las estructuras de segundo piso, pues en la mayoría de los casos el nivel municipal probablemente no permitirá alcanzar una masa crítica de número de beneficiarios y volumen de negocio que les permita profesionalizarse y cumplir con las diferentes responsabilidades atribuidas a las mismas estructuras de segundo piso. Aunque estas responsabilidades necesitarán analizar y formularse más detalladamente y con participación activa de las actuales CRAC comunitarias, en este momento se perfilan las siguientes:

- ✓ A corto plazo serán el mecanismo idóneo para que los fondos crediticios del PRODERT puedan ser transferidos de manera permanente a la población meta.
- ✓ En la planificación a mediano y largo plazo pueden formar el nivel apropiado donde se comienza a reflexionar sobre la visión y objetivos comunes de las CRAC comunitarias, bajando gradualmente estas reflexiones a nivel de las mismas.
- ✓ Gestionar fondos y/o proyectos adicionales para las CRAC comunitarias, tanto de tipo reembolsable (para ampliar las carteras crediticias) como de tipo no reembolsable (que contribuyan a la capitalización de las CRAC y/o les permitan realizar inversiones sociales dentro de sus comunidades).
- ✓ Constituirse en el vínculo entre las CRAC comunitarias y los actores importantes en los procesos de desarrollo territorial: gobiernos locales, instituciones y proyectos gubernamentales y no gubernamentales, potenciales donantes, etc.

- ✓ Responsabilizarse de parte del trabajo administrativo-financiero de las CRAC: contabilidad, manejo administrativo de la cartera crediticia y de los ahorros, seguimiento al desempeño de las CRAC, etc.

Dentro de este marco de responsabilidades de las estructuras de segundo piso se debería tomar en cuenta:

- ✓ Asegurar que las estructuras de segundo piso no se convierten en instituciones que viven su propio mundo, perdiendo paulatinamente su enfoque esencial y propósito principal de servir de apoyo y fortalecer a las CRAC comunitarias.
- ✓ Asegurar que el apoyo administrativo a las CRAC no se convierte en la definición de políticas para las mismas CRAC. Como fijar tasas de interés, imponer sistemas de ahorros o aportaciones, aprobar o desaprobado solicitudes de crédito, quitar la responsabilidad de cobranza de las CRAC, etc.
- ✓ Asegurar un sistema de control democrático y total por parte de las CRAC sobre las estructuras de segundo piso y sus actividades.

El crédito rural y los otros servicios financieros quedarán siempre una de las actividades nucleares de las estructuras de segundo piso, además de ser instrumentos poderosos para propiciar el desarrollo local. Por lo que al tener estructurada las estructuras de segundo piso será importante ampliar la oferta de los servicios financieros con nuevas modalidades adaptadas a la población meta y tomando ventaja de las características del modelo de las cajas rurales y de la misma creación de las estructuras de segundo piso. Las innovaciones a los servicios financieros podrían incluir, entre otras, las siguientes opciones:

- ✓ Cambios en las modalidades de otorgamiento del crédito: en vez de otorgar créditos de manera individual a socios individuales y por rubro, centrar los productos crediticios en atender las unidades productivas familiares como un todo, que en su conjunto normalmente tienen rentabilidades mayores a las de un rubro en particular y reparten el riesgo de la inversión sobre varios rubros y actividades.
- ✓ Lo anterior implica también eliminar los controles rígidos sobre los destinos del financiamiento, adecuándose a la inevitable fungibilidad del crédito rural.
- ✓ Ampliar los rubros a financiar, con énfasis en apoyo a la microempresa no agrícola.
- ✓ Diversificar las opciones de plazo y modalidades de pago, para que vayan más de acuerdo a la actividad financiada y el flujo de ingresos y egresos.
- ✓ Ampliar la política de garantías, considerando en especial las posibilidades del crédito solidario y traduciendo de esta manera las fortalezas del crecimiento de confianza y solidaridad entre los socios de las CRAC en un tipo de garantía alternativa que facilita el acceso al crédito por parte de los socios más pobres.
- ✓ Diseñar modalidades alternativas de movilización de ahorros, con énfasis en sistemas con ahorros voluntarios y retirables.

Es evidente que casi todas las innovaciones mencionadas facilitarán el acceso a los servicios financieros por parte de las mujeres y de esta manera contribuirán de manera importante al enfoque de igualdad de género del proyecto y de las CRAC. Por supuesto, todo lo anterior exigirá una mayor especialización en materia de conocimientos y experiencias exitosas de servicios financieros rurales alternativos. En este sentido se recomienda planificar las acciones de diversificación de los servicios financieros solamente a mediano plazo, dando prioridad a corto plazo a la organización y consolidación de las estructuras de segundo piso. Por fin, merece mencionar que en materia de servicios financieros rurales se cuenta con la importante fortaleza que algunas de las ONG co-ejecutoras del PRODERT acumulan una larga y rica experiencia al respecto, además de contar con departamentos y recursos humanos especializados en el tema.

Capitalización de las CRAC

En términos generales, los resultados financieros de las CRAC reflejan una dependencia grande de los fondos PRODERT para su funcionamiento. Al mismo tiempo, en los grupos focales con representantes de las CRAC se expresó la incertidumbre existente entre los socios sobre el destino de los fondos al finalizar el proyecto, así como la necesidad de contar con fondos adicionales como condición necesaria para poder ampliar la membresía de las CRAC y la cobertura del financiamiento.

Aunque las ONG y la UEP mencionan como estrategia principal al respecto la gestión de recursos externos, poniendo mucho énfasis en las capacidades de gestión, de igual importancia será el aumento de la generación interna dentro de las CRAC de recursos adicionales. Mejoras en la eficiencia y rentabilidad de las actividades actuales de las CRAC (o sea en el campo de las microfinanzas) contribuirán seguramente a la sostenibilidad económica, pero adicionalmente se necesitará la creación y soporte de otras actividades generadoras de ingresos.

Fortalecimiento de capacidades organizacionales e institucionales

La valoración de la situación actual de las capacidades organizativas y administrativas de las CRAC, así como de la calidad del liderazgo interno, es bastante alta. A pesar de esto, todavía se formulan diversas recomendaciones para continuar con estas acciones de fortalecimiento organizacional. Al mismo momento solamente aparece una recomendación para simplificar los diversos procedimientos administrativos como un elemento que puede contribuir a la sostenibilidad de las CRAC, aunque es probablemente una estrategia que generará mayor impacto y será más costo-efectivo.

Lo anterior no excluye que las ONG co-ejecutoras continúan fortaleciendo las CRAC en sus aspectos organizacionales, al contrario. Pero se perfila la necesidad de orientar estas acciones de fortalecimiento de capacidades dentro de una visión y marco claro de la futura sostenibilidad de las CRAC.

4. Conclusiones

Del análisis realizado con la participación de la UEP y de las ONG co-ejecutoras del proyecto se concluye que los factores clave para la sostenibilidad de las CRAC son varios, destacándose como principales:

1. Construcción y socialización de una visión sobre los objetivos y funciones de las CRAC, resultando en planes estratégicos u hojas de ruta para las mismas.
2. Constitución y funcionamiento de las estructuras de segundo piso.
3. Innovación y ampliación de los servicios financieros rurales ofrecidos.
4. Fortalecimiento y capitalización de las CRAC comunitarias.
5. Vinculación de las CRAC con los mercados, aunque el aspecto se mencionó poco en los diferentes talleres de trabajo.

Una importante observación al respecto es que obviamente no se trata de 5 factores aislados o separados, sino que fuertemente se interrelacionan tanto en sus aspectos del contenido como en sus aspectos de planificación (posible calendario de realización). Como elemento nuclear se visualiza la constitución de las estructuras de segundo piso, adonde se juntan casi todos los demás factores:

- ✓ En primera instancia deberían asegurar que los fondos PRODERT quedaran a disposición del grupo meta del proyecto una vez terminada el mismo; condición sine qua non la sostenibilidad de las CRAC será nula.
- ✓ Formarán el espacio idóneo para reflexionar, discutir, construir y socializar una visión integral, coherente y compartida sobre la complementariedad de funciones y objetivos entre las CRAC comunitarias y las mismas estructuras de segundo piso.
- ✓ Constituirán a mediano plazo el nivel apropiado para experimentar con innovaciones en el tema de los servicios financieros rurales.
- ✓ Tendrán a futuro indudablemente un papel importante en materia de acompañamiento y fortalecimiento de las CRAC comunitarias, asumiendo tareas de brindar servicios de apoyo, coordinar actividades, establecer y acompañar relaciones con otros actores, gestionar recursos adicionales, etc.

En conclusión, el PRODERT debería en lo que resta del periodo de vigencia del proyecto dar prioridad absoluta al buen éxito de la formación y desempeño de las estructuras de segundo piso. Al respecto ya hay algunas iniciativas emergentes por parte de las ONG co-ejecutoras, pero el camino todavía será largo.

Una última observación es que tanto en los diversos talleres con los principales involucrados en el proyecto como en el presente documento poco se trató el tema de la vinculación de las CRAC con los mercados. ¿Principalmente porque las acciones del proyecto al respecto han sido limitadas? Sin embargo, a mediano y largo plazo será un aspecto determinante para asegurar la sostenibilidad de las CRAC y contribuir de esta manera al desarrollo incluyente e integral de sus comunidades y del territorio del proyecto. Pero considerando los múltiples desafíos pendientes para la actual fase del proyecto y las limitadas experiencias hasta la fecha, la comisión de evaluación estima que el tema complejo y difícil mejor se desarrollará en forma de un componente importante de una eventual segunda fase del proyecto.

Anexo:

Resultados de los talleres realizados con la UEP y ONG co-ejecutoras

Metodología utilizada

Los talleres se realizaron separadamente con la UEP y cada una de las ONG co-ejecutoras. A través de una lluvia de ideas se elaboró un listado general de criterios de sostenibilidad aplicables a las CRAC, los cuales fueron priorizados y clasificados por su nivel de importancia en tres categorías.

En los talleres de trabajo con las ONG co-ejecutoras hubo la oportunidad de completar los resultados de la priorización con 2 elementos adicionales:

a. Una vez clasificados se procedió a valorar la situación actual en cada criterio utilizando la escala siguiente:

- 5 : excelente; casi no se requiere ninguna mejora
- 4 : muy satisfactoria; sólo un poco de espacio para mejoras
- 3 : satisfactoria; algo de espacio para mejoras significativas
- 2 : insatisfactoria; mucho espacio para mejoras
- 1 : pobre; se requiere de mejoras significativas

b. Considerando tanto la importancia conferida a los diferentes factores de sostenibilidad como las valorizaciones de la situación actual, luego se procedió a formular una serie de recomendaciones para contribuir a la sostenibilidad futura de las CRAC.

En las páginas siguientes se presentan los resultados de los talleres, consolidando la información de las 5 jornadas de trabajo con las ONG co-ejecutoras.

UEP: Priorización de las características que contribuirán a la sostenibilidad

Metodología: 14 participantes apuntaron cada uno las 10 características consideradas como prioritarias

a. Criterios sobre valores, misión, visión

	# de votos
Transparencia	10
Formación humana y desarrollo de talentos	7
Participación de los socios en la toma de decisiones (apropiamiento)	5
Género	4
Aspecto medioambiental	4
Responsabilidad social	3
Innovación – creatividad	3
Juventud	1

b. Capacidades organizacionales

	# de votos
Capacidad de gestión	10
Capacidad administrativa	9
Legalización	7
Sostenibilidad de los proyectos ejecutados	7
Capitalización	6
Liderazgo	5
Estructuras internas funcionales	5
Apertura para ofertar/vender servicios (internamente y externamente)	5
Plan estratégico: tener claro los objetivos	4
Membresía	3
PSE (como herramientas o instrumentos)	3

c. Capacidades institucionales

	# de votos
Estructuras de segundo grado	10
Coordinación interinstitucional – DRET – cohesión social	4
Involucramiento municipal	3

d. Aspectos productivos

	# de votos
Visión empresarial de los socios	8
Vínculo con los mercados	7
Diversificación productiva	4
Tecnologías de producción apropiadas, pertinentes y de bajo costo	3
Infraestructura productiva	0

Importancia conferida a los elementos de sostenibilidad por las ONG

	Importancia	
	# ONG	Suma
Valores, visión, misión y objetivos:		
✓ Visión y objetivos claros para las CRAC	5	14
✓ Inclusión y no discriminación (sexo, religión, política, raza)	4	8
✓ Transparencia	3	8
✓ Apropiamiento del modelo de la CRAC por los socios	4	8
✓ Participación equitativa de los socios en toma de decisiones	2	2
Capacidades organizacionales de las CRAC:		
✓ Capacidades administrativas	5	15
✓ Capitalización de las CRAC (aumento del capital social)	5	14
✓ Crecimiento de la membresía	4	7
✓ Liderazgo: capacidades de los cuadros directivos	2	6
✓ Cumplimiento de estatutos y reglamentos	3	6
✓ Disponibilidad de fondos para otorgar créditos	1	3
✓ Procedimientos administrativos más sencillos	1	2
✓ Eficiencia en la recuperación de los créditos	1	2
✓ Seguimiento y evaluación del desempeño de las CRAC	1	2
✓ Participación de jóvenes en las CRAC	1	2
Capacidades institucionales de las CRAC:		
✓ Estructuras de segundo piso de las CRAC	5	15
✓ Capacidad de gestión de recursos adicionales	3	5
✓ Relaciones con otros: ONG, gobiernos locales, etc.	2	3
Aspectos productivos:		
✓ Tecnologías adaptadas y de bajo costo	2	4
✓ Vinculación con mercados	1	1
✓ Espíritu emprendedor de los socios	1	1

Observación: para llegar a la suma de los puntos se atribuyó 3 puntos a los criterios clasificados como muy importantes, 2 puntos a los criterios importantes y 1 punto a los criterios considerados menos importantes.

Valorización de la situación actual por las ONG co-ejecutoras

	Valorización	
	# ONG	Media
Valores, visión, misión y objetivos:		
✓ Visión y objetivos claros para las CRAC	5	2.20
✓ Inclusión y no discriminación (sexo, religión, política, raza)	4	3.50
✓ Transparencia	3	3.33
✓ Apropiamiento del modelo de la CRAC por los socios	4	2.75
✓ Participación equitativa de los socios en toma de decisiones	2	4.00
Capacidades organizacionales de las CRAC:		
✓ Capacidades administrativas	5	3.20
✓ Capitalización de las CRAC (aumento del capital social)	5	2.60
✓ Crecimiento de la membresía	4	2.50
✓ Liderazgo: capacidades de los cuadros directivos	2	3.50
✓ Cumplimiento de estatutos y reglamentos	3	3.33
✓ Disponibilidad de fondos para otorgar créditos	1	5.00
✓ Procedimientos administrativos más sencillos	1	3.00
✓ Eficiencia en la recuperación de los créditos	1	3.00
✓ Seguimiento y evaluación del desempeño de las CRAC	1	3.00
✓ Participación de jóvenes en las CRAC	1	2.00
Capacidades institucionales de las CRAC:		
✓ Estructuras de segundo piso de las CRAC	5	1.40
✓ Capacidad de gestión de recursos adicionales	3	1.66
✓ Relaciones con otros: ONG, gobiernos locales, etc.	2	2.00
Aspectos productivos:		
✓ Tecnologías adaptadas y de bajo costo	2	2.50
✓ Vinculación con mercados	1	2.00
✓ Espíritu emprendedor de los socios	1	3.00

Observación: para llegar a la media, sólo se tomaron en cuenta las valorizaciones expresadas. De allí que algunos componentes solamente representan la opinión de una sola ONG co-ejecutora y por ende no son tan representativas. En el cuadro arriba se trata de las medias marcadas de un color amarillo.

Recomendaciones de las ONG co-ejecutoras

A. ADEVAS

1. Elaboración Planes Estratégicos para las CRAC (prevista en los POA 2008)
2. Estructuras de segundo piso:
 - ✓ Clarificar su papel como ente administradora de recursos de las CRAC
 - ✓ Capacitar al personal que se hará cargo de éstas estructuras
 - ✓ Elaborar su Plan Estratégico
 - ✓ Estatuto legal y personería jurídica
 - ✓ Asesoría en terreno para impulsar este proceso
3. Capitalización de las CRAC: asesoría de expertos sobre el funcionamiento de estructuras de financiamiento rural, tocando los temas de:
 - ✓ Sentido de propiedad o pertenencia a las cajas
 - ✓ Fomento del ahorro
 - ✓ Actividades colectivas
 - ✓ Definición de tasas de interés y cálculo de intereses por pagar
 - ✓ Gastos de funcionamiento de la organización
 - ✓ Gestión y administración de una estructura financiera
4. Visión empresarial:
 - ✓ Lecciones aprendidas de cajas exitosas: ¿en qué se basa su éxito?
 - ✓ Lecciones aprendidas de productores exitosos
 - ✓ Ampliar la gama de servicios ofrecidos a los socios
 - ✓ Analizar el papel de las CRAC como entes de desarrollo
 - ✓ Fortalecimiento de liderazgo
5. Ampliar la membresía:
 - ✓ Brindar servicios financieros a no socios con garantías reales
 - ✓ Asesoría para la planificación en la colocación de recursos
6. Uso de la personería: capacitar sobre su contenido y alcance tanto a técnicos de las ONG como a los socios de las CRAC
7. Gerencia, seguimiento y evaluación:
 - ✓ Gerencia en base a planes y metas a nivel de la CRAC (ver Plan Estratégico)
 - ✓ No sólo capacitar pero dar seguimiento a la implementación: ¿cómo se está gerenciando y administrando las CRAC?
 - ✓ Implementar instrumentos de control que puedan manejar las CRAC

B. ADIAC

- ✓ Actividades generadoras de ingresos que les permitan a los socios ahorrar.
- ✓ Fortalecimiento de capacidades para gestionar fondos adicionales: elaborar e implementar un plan de capacitación.
- ✓ Establecer un plan de capacitación acorde a la realidad de las CRAC, adaptado a los niveles de educación de los socios de las CRAC.
- ✓ Elaborar Planes de trabajo que no sólo tengan un enfoque de realizar préstamos, si no que tengan un enfoque de desarrollo integral.
- ✓ Agilizar la creación de una estructura de segundo piso a nivel municipal.
- ✓ Concienciación de los socios de la importancia de la participación de la mujer.

C. ATRIDEST

- ✓ Proceso de capacitación dirigido a la sostenibilidad de las CRAC al momento de la salida del PRODERT: consolidación de las CRAC existentes.
- ✓ Diseñar una estrategia de capitalización: actividades económicas, ahorros, aportaciones, etc.
- ✓ Fortalecer los órganos directivos.
- ✓ Vincularse a una estructura de segundo piso: concertación de la organización de segundo grado que aglutine las CRAC.
- ✓ Capitalizar el órgano de segundo grado con el 12% de interés sobre fondos PRODERT.
- ✓ Aprovechamiento del recurso humano de las comunidades (ejemplo: maestros).
- ✓ Incrementar membresía: ampliación de fondos y servicios financieros.
- ✓ Socialización del Plan Nacional de Cajas Rurales en cada CRAC.
- ✓ Organizar y apoyar cajas infantiles en cada CRAC.
- ✓ Formación de recursos humanos, enfocada hacia los hijos de los socios.

D. DIA

1. Planes Estratégicos:
 - ✓ Elaborar Planes Estratégicos con participación de las CRAC y municipalidades, vinculando las diferentes instituciones y proyectos trabajando en la zona. En otras palabras: elaborar un proyecto de territorio que abarca todo la zona del subproyecto.
 - ✓ Financiamiento de la realización de los Planes Estratégicos.
2. Estructura de segundo piso: Red de desarrollo local
 - ✓ Definir una estrategia clara para crear la red
 - ✓ Definir el papel de la red
 - ✓ Asesoría para crearla
 - ✓ Contar con un fondo inicial para que arranque la red
 - ✓ Definir la relación con las CRAC
 - ✓ Las ONG forman parte inicial de la red
 - ✓ *Pero: primero será necesario consolidar las CRAC existentes, para después desarrollar paulatinamente la red: "no crear un monstruo con pies de barro".*
3. Gestión de fondos y proyectos adicionales:
 - ✓ Capacitación en la gestión de fondos y proyectos adicionales.
 - ✓ Dar la dimensión a las CRAC como instrumentos de desarrollo local.
 - ✓ Elaborar un componente de gestión comunitario-empresarial.
4. Género:
 - ✓ Diseñar proyectos específicos para mujeres.
 - ✓ Analizar la conformación de CRAC integradas sólo por mujeres.
 - ✓ Considerar lo de género como un componente y no como algo transversal.
 - ✓ Incorporación de la mujer joven.
5. En general:
 - ✓ La gente sólo se interesa por algo que realmente sienten que es de ellos.
 - ✓ Dirigir eventuales fondos adicionales de preferencia a CRAC con pocos fondos.
 - ✓ No seguir financiando a las CRAC que han quedado mal.
 - ✓ No politizar las acciones del proyecto.
 - ✓ Combatir la mentalidad de que lo que impulsa el gobierno es un regalo.

E. Hermandad de Honduras

1. Constitución de estructuras de segundo nivel:
 - ✓ Conocer la experiencia de Cajas Municipales existentes y exitosas.
 - ✓ Vincular las Cajas Municipales con las alcaldías, incluyéndolas por lo menos en los Planes Estratégicos Municipales.
 - ✓ Asesoría sobre estructuras de segundo piso.
 - ✓ Legalización de las Cajas Municipales.
 - ✓ Definir mecanismos de transferencia de los fondos PRODERT a las Cajas Municipales, para administración directa por las mismas.
 - ✓ Elaborar Plan Estratégico para las Cajas Municipales.
2. Capacidad propositiva y de gestión:
 - ✓ Asesoramiento en formulación y gestión de proyectos.
 - ✓ Facilitar los contactos/acercamientos entre CRAC y organismos donantes.
 - ✓ Gestión de fondos adicionales por las Cajas Municipales.
3. Vincular las CRAC al mercado:
 - ✓ Certificación de café
 - ✓ Creación de valor agregado a los productos: frutas, hortalizas, etc.
 - ✓ Promover la siembra escalonada (hortalizas, papas, etc.)
4. Tener claros los objetivos de las CRAC:
 - ✓ Asesoramiento en planificación
 - ✓ Definir el Plan Estratégico de cada CRAC