

Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales



Guatemala, Agosto de 2015.

Índice de los Módulos de Capacitación

		Página
MÓDULO I	1.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE REDES EMPRESARIALES	1
PRINCIPIOS BÁSICOS DE REDES EMPRESARIALES	1.1.1. Conceptos básicos	2
	1.1.2. Fases de redes empresariales	4
	1.1.3. Características de una red empresarial	7
	1.1.4. Ventajas de organizarse en red empresarial	8
	1.1.5. Estructura y funcionamiento de las redes empresariales	8
	1.1.6. Funciones de junta directiva	9
	1.1.7. Responsabilidad y compromiso de la red empresarial	11
	1.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE RED DE REDES	12
	1.2.1. Que es una red de redes	12
	1.2.2. Funciones de red de redes	12
	1.2.3. Ventajas de la red de redes	13
	1.2.4. Pasos para conformar la red de redes	13
MÓDULO II	2.1. LIDERAZGO	16
PARTICIPACION COMUNITARIA	2.1.1. Que es liderazgo	16
	2.1.2. Que es un líder	16
	2.1.3. Características de un líder	16
	2.1.4. Pasos para identificar líderes	17
	2.2. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	17
	2.2.1. Que es participación comunitaria	17
	2.2.2. Importancia de la participación comunitaria	17
	2.2.3. Base legal para la participación comunitaria	17
	2.2.4. Participación comunitaria de forma organizada	17
	2.2.5. Participación comunitaria con equidad de género	18
	2.2.6. Marco legal para promover el desarrollo económico rural territorial	18
	2.2.7. Integración y funcionamiento de una mesa de fomento económico / COFETARN	19
MÓDULO III	3.1. DESARROLLO DE NEGOCIOS	21
DESARROLLO DE NEGOCIOS	3.1.1. Qué es un negocio	22
(En coordinación con el Ministerio de Economía -MINECO-)	3.1.2. Principios básicos del negocio	22
	3.1.3. Costos de producción	24
	3.1.4. Elaboración de sondeo de producción y mercadeo	25
	3.1.5. Análisis de cadenas de comercialización	26

	Página
	3.1.6. Plan de acción para la comercialización 27
MÓDULO IV HERRAMIENTAS BASICAS DE PLANIFICACION PARA DERT	4.1. QUÉ ES UN PLAN DE TRABAJO 29 4.2. PARA QUÉ SE ELABORA UN PLAN DE TRABAJO 29 4.3. CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE TRABAJO 29 4.4. EJEMPLO DE PLAN DE TRABAJO 30
	5.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO 31
	5.1.1. Qué es administración 32
	5.1.2. Qué es un registro contable y administrativo 32
	5.1.3. Qué son los controles administrativos 32
	5.1.4. Clases de controles administrativos básicos (caja de herramientas) 32
MÓDULO V CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO Y VERIFICACIÓN SOCIAL	5.2. VERIFICACIÓN SOCIAL: LA RED DE REDES IMPLEMENTA HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA VERIFICACIÓN SOCIAL 44 5.2.1. Qué es verificación social 44 5.2.2. Beneficios de la verificación social 44 5.2.3. Base legal para la verificación social 44 5.2.4. Artículos principales relacionados con la Ley de Descentralización del Estado 44 5.2.5. Pasos para la verificación social 45 5.2.6. Ficha técnica para la verificación social 47
ANEXO 1: FORTALECIMIENTO A RED DE REDES EN PLANEACIÓN, MERCADOS META Y MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 50 1.1. Concepto 51 1.2. Etapas de la planeación estratégica 51 1.3. Beneficios de la planeación estratégica 51 1.4. Formulación, evaluación y selección de estrategias 52 1.5. Diseño de planes estratégicos 53 2. MERCADOS META 53 2.1. Definición 53 2.2. Importancia del mercado meta 54 2.3. Etapas del mercado meta 54 a. Segmentación de mercado 54 b. Selección del mercado meta 54 c. Posicionamiento en el mercado 55 3. MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 55 3.1. Conflicto 55 3.2. Orígenes y raíces del conflicto 55 3.3. Efectos del conflicto 56 3.4. Mecanismos de resolución de conflictos 56

Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales

3.5.	Qué es negociación	56
3.6.	Características de un buen negociador	56
3.7.	Metodología de negociación Gana - Gana	57
3.8.	Resultado de un buen manejo de la negociación de conflictos	58

PRESENTACIÓN

A continuación se presenta la Guía para la Formación por Competencias dirigido a Redes Empresariales, la cual se compone de cinco módulos de capacitación, elaborados y programados de acuerdo a la temática que se ha recopilado de las metodologías de articulación de redes empresariales utilizadas por HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala.

El primer módulo se denomina Principios Básicos de Redes Empresariales, se compone de temas enfocados al concepto de red empresarial, las características, las fases, ventajas de organizarse en redes empresariales y otros temas que reforzarán la comprensión sobre esta metodología de trabajo.

El segundo módulo Participación Comunitaria está compuesto por los temas de liderazgo y participación comunitaria, así como el marco legal a nivel nacional para sintonizar la actuación de las redes empresariales en el contexto nacional.

El tercer módulo Desarrollo de Negocios, se contextualiza en el marco conceptual y práctico del desarrollo de un negocio, aplica temas tales como costos de producción, sondeo de producción y mercado, análisis de cadenas de producción y plan de acción para la comercialización.

El cuarto módulo Conceptos Básicos de la Administración del Negocio y Verificación Social, en este módulo se da énfasis en la utilización de los instrumentos para la administración de sus redes empresariales y de los negocios implementados; asimismo se proporciona el conocimiento para la conceptualización y comprensión de la verificación social, así como los pasos que se deben seguir para implementarla en la práctica.

Por último en el Anexo, se presenta un contenido para fortalecer la organización e incidencia de la red de redes en temas como la planeación estratégica, los mercados meta y resolución de conflictos.

CONTENIDOS

El manual está estructurado por sub-módulos, los cuales están basados en el Perfil de Competencias del Articulador, para ello fue necesario agrupar de forma lógica los elementos de competencia y desglosar los contenidos para facilitar el proceso de aprendizaje, tal como se presenta en el cuadro.

MALLA CURRICULAR FORMACION POR COMPETENCIAS DEL ARTICULADOR				
NOMBRE DEL MÓDULO PROMOCION PARA LA ORGANIZACION EMPRESARIAL				
		Horas teóricas	Horas de Campo	Contenidos
Total de horas del curso		104	248	
Módulo I	PRINCIPIOS BASICOS REDES EMPRESARIALES	24	64	Desglose por Elemento de Competencias
C.E.1.	Identificar y conformar redes empresariales.	16	40	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es una red empresarial • Características de una red empresarial • Ventajas de organizarse en red empresarial • Pasos para conformar una red empresarial • Instrumentos de articulación de una red empresarial.
C.E.2.	Conformar red de redes	8	24	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es una red de redes • Características de la red de redes • Ventajas de la red de redes • Pasos para conformar la red de redes
Módulo II	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	16	40	
C.E.1.	Identificar líderes y lideresas para representación del sub-sector	8	16	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es liderazgo • Qué es un líder • Características de un líder • Pasos para identificar líderes.
C.E.2.	Conformar estructuras de representación del sub-sector	8	24	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es participación comunitaria • Importancia de la participación comunitaria • Base legal para la participación comunitaria. • Participación comunitaria de forma organizada • Participación comunitaria con equidad de género

Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales

				<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para formar sub-sectores.
Módulo III	HERRAMIENTAS BÁSICAS DE PLANIFICACIÓN PARA DERT	24	40	
C.E.1.	Elaborar planes de trabajo por red empresarial.	8	16	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es un plan de trabajo • Para qué se elabora un plan de trabajo • Contenido básico de un plan de trabajo • Pasos para elaborar un plan de trabajo
C.E.2.	Elaborar plan de trabajo anual del sub-sector.	16	24	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar - actualizar plan de trabajo del subsector. • Plan de trabajo anual • Matriz de planificación anual
Módulo IV	HERRAMIENTAS BASICAS DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	48	120	
C.E.1.	Aplicar herramientas empresariales y controles administrativos básicos en cada red empresarial	16	40	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es administración • Qué es un registro contable y administrativo • Clases de controles administrativos básicos (caja de herramientas) • Pasos para asesorar a las redes para la aplicación y uso de registros y controles administrativos básicos
C.E.2.	La red de redes implementa herramientas básicas para la verificación social	8	40	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es verificación social • Beneficios de la verificación social • Base legal para la verificación social • Pasos para la verificación social
C.E.3.	Identificar oportunidades de negocios.	24	40	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es un negocio • Principios básicos del negocio • Elaboración de sondeo de producción y mercadeo • Análisis de cadenas de comercialización • Plan de acción para la comercialización

**MÓDULO I:
PRINCIPIOS BÁSICOS DE
REDES EMPRESARIALES**

1.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE REDES EMPRESARIALES

1.1.1. Conceptos Básicos de Redes Empresariales

- a) **Que es una red empresarial:** Es una alianza entre productores y productoras, las cuales realizan acciones conjuntas para alcanzar beneficios, tanto colectivos como individuales; con el objetivo de buscar y mejorar su competitividad, la afiliación es voluntaria.

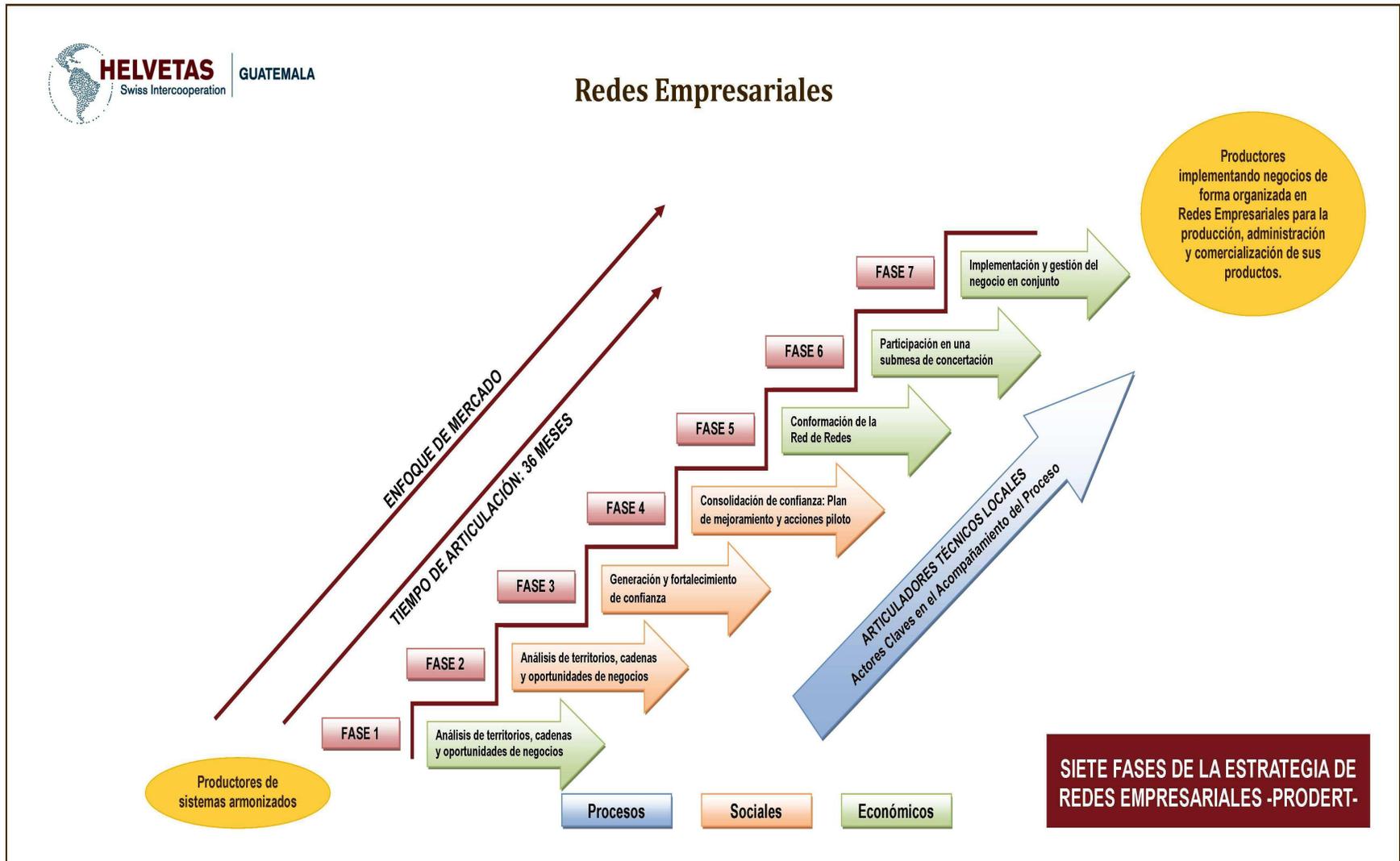


- b) **Pasos para conformar una red empresarial:** Para conformar una red empresarial es necesario agotar los siguientes pasos:
- Reuniones de socialización de metodología de redes empresariales
 - Autoselección de los productores
 - Conformación de junta directiva
 - Implementación de libro de actas
 - Obtención de listado de miembros de la red
 - Habilitación de cuenta bancaria
 - Elaboración de reglamento interno
 - Elaboración de reglamento de ahorro
 - Implementación de caja de herramientas básicas
 - Implementación de controles productivos
 - Definición de responsabilidad de Promotores de Empresarialidad y Mercadeo (PEM's) y botiquín

c) **Aspectos socioeconómicos que promueve una red empresarial:** Las redes empresariales ofrecen a los miembros 2 ventajas: la económica y la social.



1.1.2. Fases de la Metodología de Redes Empresariales



Breve Descripción de las 7 Fases

- a. Análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocios:** La condición básica para que un proyecto empresarial sea exitoso es que se desarrolle en una cadena productiva con potencial de mercado y en un territorio con condiciones para poder generar una oferta y el acceso a dicho mercado. Es por ello que, antes de iniciar un proceso de articulación de pequeños productores, es indispensable que la institución de fomento involucrada realice un análisis sistémico y participativo de aquellas cadenas y territorios con mayor potencial de desarrollo económico.

Este análisis permitirá tener un conocimiento detallado e integral de la cadena, de los actores involucrados, de las funciones de apoyo y del marco normativo relacionado con dicha cadena.

Deben tomarse en cuenta factores como: Presencia de compradores actuales o potenciales de los productos de la cadena a apoyar, la vocación productiva del territorio en armonía con la sostenibilidad del medio ambiente, una masa crítica de pequeños productores o microempresas de la cadena seleccionada, la experiencia productiva en la cadena seleccionada de los productores o microempresas, sus niveles de articulación con los eslabones de la cadena, la presencia de instituciones de apoyo a la cadena, la articulación de los productores con estas instituciones, la disponibilidad de energía y otra infraestructura productiva básica como carreteras, o la existencia de políticas favorables a la cadena y al desarrollo económico territorial.

A partir de los territorios y cadenas seleccionados, se identificarán las líneas de negocio con mayor potencial y se definirán oportunidades de negocio concretas que sirvan para generar interés en los pequeños productores o microempresas para articularse en una red empresarial.

Finalmente será necesario realizar los arreglos institucionales para poder contratar y capacitar a uno de los personajes claves en el proceso de articulación de redes empresariales: el articulador.

- b. Promoción, selección y alianzas estratégicas:** Mediante reuniones de sensibilización, el articulador identifica a aquellos productores o micro empresas interesados en organizarse y trabajar en red empresarial, con el objetivo de lograr mayores beneficios económicos en torno a oportunidades de negocio.

Desde un inicio el articulador deberá sensibilizar a los potenciales beneficiarios de la necesidad de comprometerse a invertir su esfuerzo, tiempo y dinero.

A partir de las evidencias, el grupo se va depurando en un proceso de autoselección y solamente quedan aquellos productores con verdadero interés en superarse y trabajar conjuntamente para mejorar sus condiciones de productividad e ingresos.

En esta fase, el articulador promueve la conformación de la red empresarial y facilita que los participantes evalúen en conjunto oportunidades de negocios atractivas y accesibles para ellos. Es muy importante que el articulador apoye al conjunto de productores a identificar a un productor líder. Éste debe catalizar el proceso,

incentivando a sus compañeros hacia acciones planificadas y concertadas, con objetivos comunes.

Paralelamente, en esta fase el articulador deberá involucrar a los diversos actores del entorno en el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan conseguir apoyo financiero, asesoría técnica u otro tipo de ayuda que favorezca el fortalecimiento de la red empresarial en los planos organizativo, productivo y comercial.

- c. Generación y fortalecimiento de la confianza:** Esta fase está orientada a que los productores o micro empresas ganen la suficiente confianza entre ellos para iniciar acciones de negocios conjuntos.

Para ello, se define una oportunidad de negocio que orienta las acciones futuras de la red empresarial. En torno a esta oportunidad, la red empresarial, en la siguiente fase, diseña un plan de mejoramiento. En esta etapa, los productores o micro empresas estructuran y definen sus operaciones; y formalizan su relación a través del cumplimiento de un reglamento interno.

Para lograr lo anterior, el factor clave es la confianza entre los productores o micro empresas; por ello, el articulador promueve acciones para incrementar la cohesión del grupo a través de la visualización de las ventajas de trabajar en red.

Se realizan visitas a las plantas, talleres o parcelas de cada productor, visitas a redes empresariales exitosas y empresas modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes y otras actividades sociales o productivas.

Es en esta fase donde será, más que primordial, la presencia del articulador, quien deberá tener el talento de saber escuchar a los involucrados, fomentar la reflexión entre ellos y, sobre todo, ser capaz de propiciar fuertes lazos de confianza entre los miembros de la red empresarial, así como tener habilidades de manejo de grupos.

- d. Consolidación de la confianza - plan de mejoramiento y acciones piloto:** Esta fase consiste en que la red empresarial consolide su confianza mediante la planificación de mejoramiento y la ejecución de acciones piloto, con el fin de visualizar la oportunidad de un negocio conjunto. Para ello, es necesario considerar el fortalecimiento en los planos productivo, organizativo y comercial, así como aspectos de capacitación y asistencia técnica.
- e. Conformación de red de redes:** Es precondition de esta fase que las redes empresariales hayan logrado consolidar la confianza y alcanzado cambios sustanciales como producto de la implementación de sus planes de mejoramiento y acciones piloto. Se requiere analizar a profundidad la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial, su problemática, potencialidades y el entorno donde desarrollará su línea de negocio, y luego establecer un objetivo común a largo plazo. Dicho objetivo deberá orientar el proyecto estratégico en función de un plan de negocio. El proyecto debe permitir realizar un negocio concreto partiendo de la oportunidad de negocio identificada por la red empresarial y mejorando significativamente la competitividad de sus integrantes.

A diferencia de las acciones piloto, que duran tres meses, los proyectos estratégicos normalmente se planifican para ser ejecutados en un plazo de seis a doce meses en función del tipo de inversión que se desarrolle. En consecuencia, demandan mayores recursos, inversión, tiempo y dinero por parte de los integrantes de la red empresarial.

Las acciones de esta fase deben estar orientadas a la consolidación de la sostenibilidad del negocio, por lo tanto, el articulador debe fortalecer las competencias y habilidades necesarias en esta fase y sentar las bases para la gestión del negocio conjunto. El articulador deberá fortalecer dichas habilidades y la red empresarial debe conocer dicho proceso.

- f. Creación de sub-mesas productivas:** En esta fase, la red empresarial inicia operaciones a través de la gestión del negocio definido en su proyecto estratégico; en algunos casos, se trata del inicio de una nueva empresa.

En esta etapa, la organización termina de definir responsabilidades y el articulador asume poco a poco el rol de gestor del negocio, que puede ser cofinanciado de manera temporal y decreciente por la institución que apoya el proceso.

Se establece un plan de monitoreo y un fondo de consolidación del negocio para ayudar a la red empresarial a enfrentar los nuevos retos que se presenten en la gestión, con el objeto de que el negocio funcione independiente y sosteniblemente.

- g. Implementación del negocio en conjunto:** Las redes empresariales, formadas y apoyadas en las seis fases anteriores dentro de un territorio, tienen la posibilidad de unirse y constituir una organización de segundo nivel, que denominamos red de redes. Este proceso es similar al de la articulación de una sola red empresarial.

Es decir, frente a la identificación de una o varias oportunidades de negocio que exigen un volumen de producto agregado, se sigue un proceso de autoselección entre redes empresariales (líderes) para conformar una red de redes y para luego desarrollar una ancha base de confianza entre los integrantes de todas las redes empresariales agrupadas.

Luego la entidad promotora les apoya en el diseño y en la ejecución de un plan de negocio conjunto. Este paso resulta primordial para continuar con el proceso de formación; es decir la gestión de la red de redes, incluye actividades más ambiciosas, como gestionar contactos con clientes y mercados más grandes, la firma de un contrato sin contabilidad independiente para poder aumentar sus ganancias sin la necesidad inmediata de formar una empresa y más adelante, si la situación lo amerita su constitución como persona jurídica. Asimismo, la red de redes adquiere nuevas capacidades con el inicio de la gestión de sus propios recursos, el desarrollo proyectos propios con la cooperación de aliados estratégicos y también la contribución a resolver necesidades de otros productores o micro empresas de la cadena en su territorio.

1.1.3. Características de una Red Empresarial

- La afiliación es voluntaria.
- Debe estar integrada por hombres y mujeres que busquen desarrollar un negocio.

- Debe tener una junta directiva electa democráticamente (con el visto bueno de todos).
- Deben tener aperturar una cuenta bancaria (monetarios).
- Deben contar con un reglamento interno.
- Deben contar con un fondo de ahorro.
- Deben contar con un folder en donde documenten cada gasto realizado. (Facturas, recibos, actas, nominas, etc).
- Deben aportar tiempo, esfuerzo y contrapartida.
- Deben estar dispuestos a nombrar a hombres y mujeres representantes para ser formados como Promotores Empresariales y Mercadeo (PEM's).
- Deben a estar dispuestos a conformar a través de representantes la red de redes.
- Se agrupan para: Comprar en conjunto, producir individualmente y comercializar en conjunto.
- Tener una estructura democrática.
- Practicar la justicia y la solidaridad.
- Tener como finalidad el bien común.
- Ser una organización unida y responsable.
- Fomentar el diálogo y la comunicación.
- Buscar el desarrollo auto-gestionario y sostenible

1.1.4. Ventajas de Organizarse en una Red Empresarial

- a) Compras en conjunto:** Al conformarse en red empresarial los miembros podrán reducir costos debido a la acción en conjunto que realizan. El productor debe estar convencido de que la acción conjunta es la mejor opción. De lo contrario estas personas pueden luego producir efectos de **desconfianza** en el grupo.
- b) Producción individual:** Al trabajar bajo el enfoque de red empresarial se promueve el trabajo en conjunto, sin embargo la metodología ofrece una modificación del trabajo organizativo que normalmente se ha promovido; la producción se realiza de manera individual cada miembro cuenta con una unidad productiva.
- c) Ventas en conjunto:** El productor debe estar convencido de que la comercialización en conjunto es una alternativa para la obtención de mayores ingresos al comercializar volúmenes.
- d) Condiciones de entrada a la red:** El productor que esté interesado en ser parte de la red empresarial debe comprometerse a aportar:
 - Esfuerzo
 - Tiempo
 - Contrapartida

1.1.5. Estructura y Funcionamiento de Redes Empresariales

- a) Junta Directiva:**
 - Representa al grupo
 - Apertura cuenta bancaria
 - Da cumplimiento a las reglas de la red
 - Lleva el control de los miembros (reuniones, fondo de ahorro, multas, gastos)

- Responsables de la verificación social
- Responsable de las convocatorias a lo interno y externo del grupo

b) Promotores Empresariales y Mercadeo (PEM's):

- Responsable de brindar asistencia técnica
- Atención de casos clínicos.
- Responsable de replicar capacitaciones.
- Responsables del rotafolio y guía.
- Responsables de la réplica de mezclas.
- Responsable de botiquín (informando a JD sobre aplicaciones y costos).
- Responsables de coordinador con MAGA para jornadas de vacunación, desparasitación.
- Responsable de documentar la producción y posterior comercialización.

c) Miembros de la Red:

- Apoyo a Junta Directiva en la toma de decisiones
- Apoyo al cumplimiento de las obligaciones y derechos
- Promover la confianza y el trabajo en conjunto
- Participación activa en réplicas y espacios de representación
- Son responsables de documentar el proceso de producción y venta

1.1.6. Funciones de la Junta Directiva de la Red Empresarial

a) Presidente o Presidenta:

- Representa a todos y todas ante otros grupos u organizaciones, autoridades e instituciones.
- Mantiene relación con otras organizaciones e instituciones que puedan colaborar con la red empresarial.
- Convoca y dirige las reuniones de la Junta Directiva y de las Asambleas.
- Prepara la AGENDA para las reuniones y da las palabras de bienvenida
- Mantiene el orden y las buenas relaciones en el grupo, motiva la participación de todas y todos. Vela por el orden y el cumplimiento de las reuniones.
- Mantiene la claridad en las discusiones hasta lograr conclusiones y acuerdos.
- Firma documentos administrativos (Cuenta bancaria, informes, cheque) y documentos emitidos por la red empresarial.
- Dirige y vela el cumplimiento del plan general de las actividades y de los distintos planes que presenten las Comisiones.
- Verifica y monitorea el cumplimiento y compromiso de la ejecución de los proyectos.
- Verifica que se cumplan las herramientas de la red empresarial (Reglamento interno, Fondo de Ahorro).
- Verifica el manejo técnico y financiero del botiquín pecuario, verifica el cumplimiento del rol de los PEM's.

b) Vicepresidente o Vicepresidenta:

Aunque en la organización es quien sustituye al Presidente o la Presidenta no debe actuar nada más cuando aquel o aquella no esté. Debe estar siempre atento o atenta para apoyar en otras tareas de la organización o grupo.

Algunas de sus funciones son:

- Sustituye al presidente cuando éste se encuentra ausente.
- Mantiene el orden y las buenas relaciones en el grupo, motiva la participación de todas y todos. Vela por el orden y el cumplimiento de las reuniones.
- Convoca y dirige las reuniones de la Junta Directiva y de las Asambleas.
- Supervisa la actividad que las distintas Comisiones hacen.
- Dirige las actividades de evaluación, conjuntamente con el Presidente y las Comisiones.
- Juntamente con el Presidente o Presidenta comparte todas las tareas de la red empresarial.
- Verifica el cumplimiento y compromiso de la ejecución de los proyectos.
- Verifica que se cumplen las herramientas de la red empresarial (Reglamento interno, Fondo de Ahorro).
- Verifica el manejo técnico y financiero del botiquín pecuario, verifica el cumplimiento del rol de las PEM's.

c) Secretario / a:

Es la persona encargada de escribir la correspondencia, extender o escribir actas, dar fe de los acuerdos a los que llega el grupo o la Asamblea.

Sus principales funciones son:

- Encargado de tener o llevar el libro de actas al día y de su lectura en las reuniones.
- Escribe un acta en cada reunión (el acta es un resumen de lo hablado, aprobado o rechazado por el grupo).
- Maneja conjuntamente con el Tesorero, los instrumentos administrativos de la red empresarial (Voucher, recibos, facturas y cotizaciones).
- Mantiene un listado con los datos de los miembros del grupo.
- Recibe la correspondencia y la tiene que archivar o llevar un orden.
- Debe tener un archivo de todos los documentos de la organización con un ordenamiento de lo antiguo a lo nuevo.
- Debe apoyar a todos los secretarios de las Comisiones para que también puedan manejar la papelería de la comisión.
- Debe apoyar la planificación de la red empresarial.
- Apoya a llevar el control financiero de la red empresarial.

d) Tesorero / a:

Es la persona nombrada para que se encargue de la administración y de cuidar que el dinero del grupo sea bien administrado.

Sus principales funciones son:

- Llevar el inventario de la red (control detallado y ordenado de todas las cosas que el grupo tiene).
- Es el encargado / a de llevar el control del dinero recibido o gastado realizados por la red empresarial.
- Encargado / a de llevar los procesos y herramientas administrativas de la red empresarial (Recibos y facturas, voucher y cheques).
- Realizar cobros y pagos de multas o tardanzas.
- Lleva el control del fondo de ahorro.

- Maneja recibos para entregar a cada una al momento de entregar el fondo de ahorro.
- Informar periódicamente y al finalizar el año, el estado de cuentas de la red empresarial.
- Apoyar a la Junta Directiva y a las Comisiones en la elaboración de las propuestas de los posibles proyectos; y monitoreos a cada socio / a.
- Encargado / a de pagar las compras que realiza la red empresarial, juntamente con el Presidente o con el encargado de la Comisión.

e) **Vocal:**

Cuando un miembro de la Junta Directiva se ausenta es sustituido /a por un vocal. Por tanto la persona vocal debe conocer las funciones de todos/as los miembros de la Junta Directiva.

Sus principales funciones son:

- Sustituye al Presidente /a, al Vicepresidente / a y al Secretario /a cuando éstos no están.
- Sirve como canal de comunicación entre la Junta Directiva y el resto del grupo.
- Representante de la Junta Directiva en las distintas Comisiones que la organización nombre.
- Verifica conjuntamente con la Junta Directiva, la aplicación y el buen manejo de los instrumentos administrativos de la red.
- Debe planificar juntamente con el Encargado de la Comisión, las actividades de la red.
- Deben supervisar y evaluar las actividades de los miembros de la red para que se puedan lograr las metas propuestas.
- Informar a la Junta Directiva, los avances y dificultades que encuentren en la realización de los planes propuestos.

1.1.7. Responsabilidades de la Red Empresarial

La red empresarial es un proceso social que consiste en la agrupación de varias personas que tienen una finalidad u objetivo común y sus esfuerzos están orientados a la solución de sus problemas y satisfacción de sus necesidades, mediante la participación activa y el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de cada una de sus integrantes.

Es una alianza entre un grupo de mujeres y hombres que se organizan para iniciar un negocio.

Realizan acciones conjuntas para alcanzar beneficios, tanto colectivos como individuales (Compras y comercialización conjunta).

Buscan mejorar su competitividad de manera conjunta. Es una alianza que funciona bajo el principio de confianza.

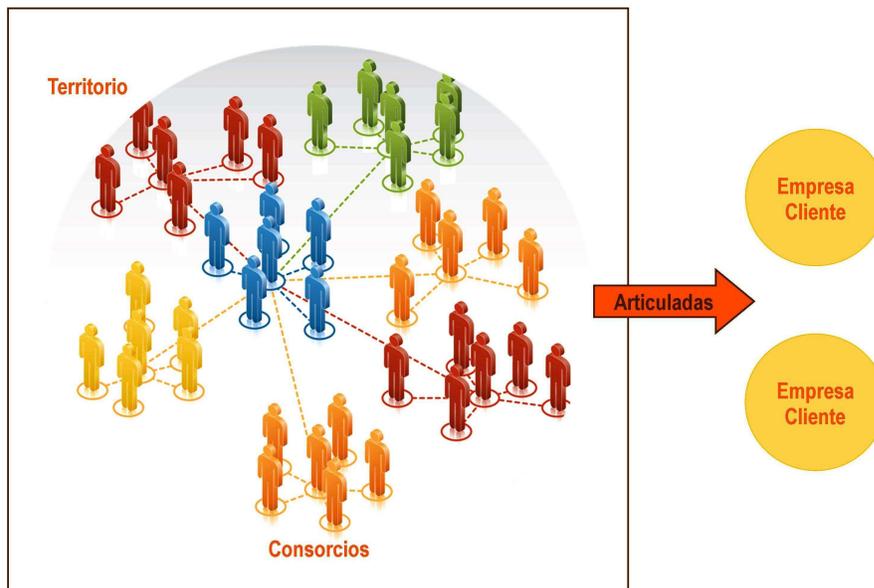
1.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE RED DE REDES:

1.2.1. Que es una Red de Redes

Es una estructura representativa del conglomerado de las redes empresariales que permite gestionar y desarrollar proyectos y negocios conjuntos de mayor alcance.

Es la representación de cada una de las redes que se conforman en cada comunidad para representar a las productoras de cerdos, vacas, aves, ovinos, miel, papa, tomate entre otros, ante:

- Municipalidad
- Organizaciones Gubernamentales (MAGA, MINECO, COFETARN, OMM, etc.)
- Organizaciones No Gubernamentales (HGA, Cámara de Leche, otras organizaciones)
- Proveedores de Insumos (Alianza, Purina, Apogua, Toledo, etc.)



1.2.2. Funciones de la Red de Redes

- Conformar Red de Redes.
- Cotiza insumos, materiales, etc.
- Toma decisiones respecto a: Donde, cuando, con quien compra.
- Extiende cheques y realiza pagos a proveedores respecto a su contrapartida.
- Realizan convocatoria para distribución.
- Documentan gastos realizados a través de la caja de herramientas.
- Tienen contacto directo con proveedores.
- Decisión sobre utilización de remanentes.
- Firma de convenio, solicitudes de desembolsos e informes financieros.

1.2.3. Ventajas de la Red de Redes

- Posibilidad de impulsar negocios conjuntos.
- Incremento de poder de negociación con clientes y proveedores.
- Promoción de la cadena productiva.
- Consolidación de las redes con representación en el territorio.
- Generación de marcas colectivas.
- Éxito en la búsqueda de alianzas institucionales.
- Consolidación de la experiencia de asociatividad en el territorio.
- Formalización de las ventas a través de consorcios.
- Formación empresa de abastecimiento y comercialización a través de la cooperativa.

1.2.4. Pasos para Conformar la Red de Redes

Paso 1: El articulador deberá sensibilizar a los productores acerca de las ventajas de conformar una red de redes.

Paso 2: Identificación de oportunidades de negocios: Preferencias de los consumidores, rentabilidad del negocio, viabilidad de la oportunidad, capacidades técnicas de cada red, innovación y valor agregado.

Paso 3: Generación de confianza: Constante organización de reuniones de trabajo y actividades de integración

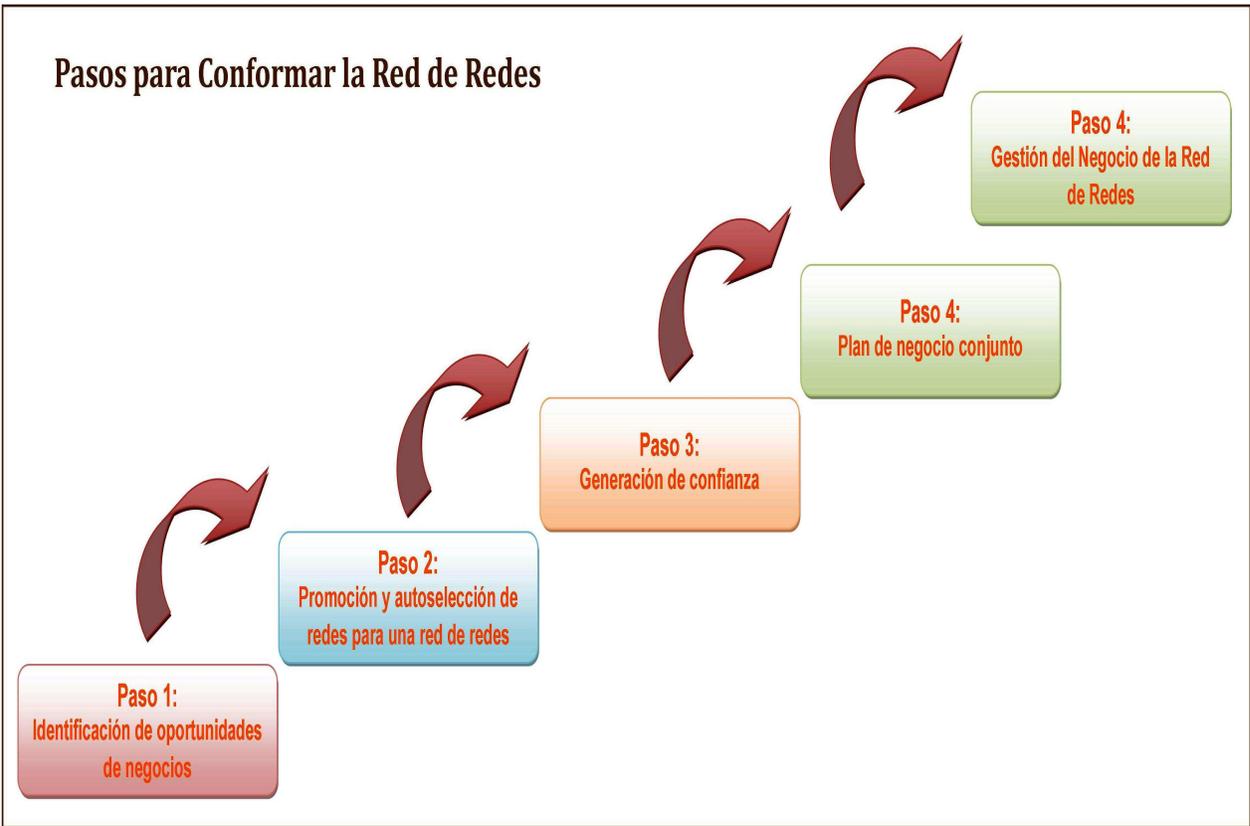
- Reuniones periódicas con las redes para profundizar las ventajas de la red de redes.
- Visita a entidades de apoyo de alcance local, regional y nacional para plantearles los objetivos que se quiere lograr como organización del territorio.

Paso 4: Plan de negocios en conjunto:

- Cumplir con volúmenes y calidad con clientes más grandes, es decir estandarización.
- Creación y uso de una marca colectiva.
- Obtenciones de registros sanitarios o certificación de claridad.
- Fortalecimiento organizacional.
- Consolidación institucional.
- Búsqueda de nuevos mercados.
- Implementación de locales institucionales.
- Formalización de la empresa de abastecimiento y comercialización a través de la cooperativa.

Paso 5: Este paso permite identificar la necesidad de formalizar las ventas siendo la alternativa más apropiada en:

- Consorcios sin contabilidad independiente.
- Modalidad no obliga una forma jurídica.
- Permite formalizar las ventas ante Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Alternativa transitoria.
- Cooperativa de servicios la más apropiada para los negocios agropecuarios.
- Poder de negociación por volumen.
- Propiedad y posición de los activos de los productores.
- Insumos al costo y mejor precio pagado.



**MÓDULO II:
PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA**

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. Qué es liderazgo

Conjunto de habilidades para dirigir, influyendo de forma positiva o negativa en un grupo de personas determinado, para trabajar en el logro de metas y objetivos.

2.1.2. Que es un líder

Es una persona con habilidades y capacidades para tomar la iniciativa, negociar, citar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o un equipo.

2.1.3. Características de un líder

Las principales características de una persona líder son:

a) **Capacidad de comunicarse:** Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo le dice.

b) **Inteligencia emocional:** Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás. Los sentimientos mueven a la gente.

Tiene la capacidad de establecer metas y objetivos. Sabe establecer una meta de acuerdo a la capacidad de su grupo, si la meta no es clara el esfuerzo no será suficiente, de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

c) **Capacidad de planeación:** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. Definir acciones, fechas de realización, las personas responsables de ellas y los recursos necesarios, etc.

d) **Un líder crece y hace crecer a su gente:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia.

e) **Un líder tiene carisma:** El líder desarrolla la capacidad de no aferrarse a un puesto sino de ir subiendo, hace crecer enseñando a su gente, delegándole funciones y creando oportunidades.

f) **Es innovador o creador:** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo competitivo que avanza rápidamente con tecnología cambia constantemente.

g) **Un líder es responsable:** Sabe que su liderazgo le da poder y utiliza ese poder en beneficio de todos.

h) **Un líder está informado:** Un líder debe saber cómo interpretar inteligentemente la información y utilizarla en la forma más moderna y creativa. Debe saber que pasa a su alrededor, estar enterado.

2.1.4. Pasos para Identificar Líderes

- a) **Visita a la comunidad:** Debe contactarse a los líderes de la comunidad como el Alcalde Auxiliar, Alcalde Indígena o el Presidente del Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE) con quienes se programará una reunión con los diferentes grupos que existen en la comunidad para la recopilación de datos, fijando el día, lugar y hora de la misma.
- b) **Reunión con personas del lugar para la recopilación de información:** Para llevar a cabo la reunión será necesario que la Auxiliatura Municipal o el COCODE convoquen a una reunión a los diferentes grupos existentes en la comunidad, también se deberá elaborar una agenda indicando el objetivo de la reunión y los puntos a tratar; y por último se elaborarán las herramientas a utilizar para levantar la información.
- c) **Recopilación de datos:** La recopilación de los datos, tanto de los grupos, como de los líderes de la comunidad se realizará en la reunión mencionada anteriormente, formando los grupos que sean necesarios para mayor facilidad, utilizando las herramientas, las cuales deben dibujarse en papelógrafos y llenarse a mano con colaboración de todos los participantes. Se sugieren las siguientes herramientas para la recopilación de información.

2.2. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

2.2.1 Qué es Participación Comunitaria

Es el conjunto de acciones que realiza la comunidad para establecer una comunicación democrática entre ellos, como ciudadanía y sus gobiernos, como autoridades locales. O sea que es el espacio que tienen los habitantes de una comunidad para expresar sus ideas, problemas e inquietudes ante los gobiernos locales.

2.2.2 Importancia de la Participación Comunitaria

Se pone de manifiesto en la necesidad de la presencia del ciudadano común en la toma de decisiones en los aspectos más básicos de su realidad diaria y la posibilidad de lograr, en cierto modo, el acceso a las decisiones del gobierno local sin integrar estructuras de partidos políticos o del grupo administrativo.

2.2.3 Base Legal para la Participación Comunitaria

La participación del ciudadano común de forma democrática tiene respaldo legal principalmente en las siguientes leyes:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
- Ley General de Descentralización
- Código Municipal

2.2.4 Participación Comunitaria de Forma Organizada

Integración y formación de grupos organizados dentro de la comunidad cuya finalidad es la participación democrática y la realización de acciones que promuevan el desarrollo local.

2.2.5 Participación Comunitaria con Equidad de Género

Es la integración y formación de grupos organizados con participación de hombres, mujeres, jóvenes y de la tercera edad, de forma individual o conjunta, para realizar acciones que mejoren las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales de la comunidad.

2.2.6 Marco Legal para promover el Desarrollo Económico Rural Territorial (DERT)

Según el artículo 118 de la Constitución Política de la República de Guatemala, es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.

De acuerdo con el artículo 119, el Régimen Económico y Social de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social y es un rol del Estado:

- a) Promover el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;
- b) Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país;

Según el artículo 255 “Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios”.

La Ley General de Descentralización, por su parte, en el artículo 5 establece que la descentralización del Organismo Ejecutivo tendrá, entre otros objetivos, “Promover el desarrollo económico local para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza”.

Mientras tanto, el Código Municipal, en su artículo 3, establece que en ejercicio de la autonomía que establece la Constitución Política, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

El artículo 35 del Código Municipal establece: Convocar a distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio; emitir y aprobar acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales; aprobar acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados para el desarrollo municipal; establecer, planificar, reglamentar, programar, controlar y evaluar los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación; y controlar y fiscalizar los distintos actos del gobierno municipal y de su administración.

El mismo código, en su artículo 36, establece que el Concejo Municipal en su primera sesión ordinaria anual, debe organizar las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante todo el año, entre las cuales se

considera obligatoria la de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN).

El artículo 36 por otro lado, establece que le corresponde al municipio velar porque la administración de los bienes e intereses financieros del municipio se realice legal, técnica y racionalmente, y se obtengan los mayores beneficios en favor de su desarrollo económico, social e institucional y, según el artículo 67 “el municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes”.

2.2.7 Integración y Funcionamiento de una Mesa de Fomento Económico / COFETARN

a) ¿Qué es una mesa de fomento económico / COFETARN?: Es una instancia de organización y planificación de sectores público - privado, orientada a la coordinación de acciones y estrategias que impulsen el Desarrollo Económico Rural Territorial (DERT) a través del fomento económico, el turismo sin dañar los recursos naturales. La propuesta de esta instancia se basa en la realidad institucional existente en los territorios, según línea basal realizado en cada municipio (ver anexo No. 1).

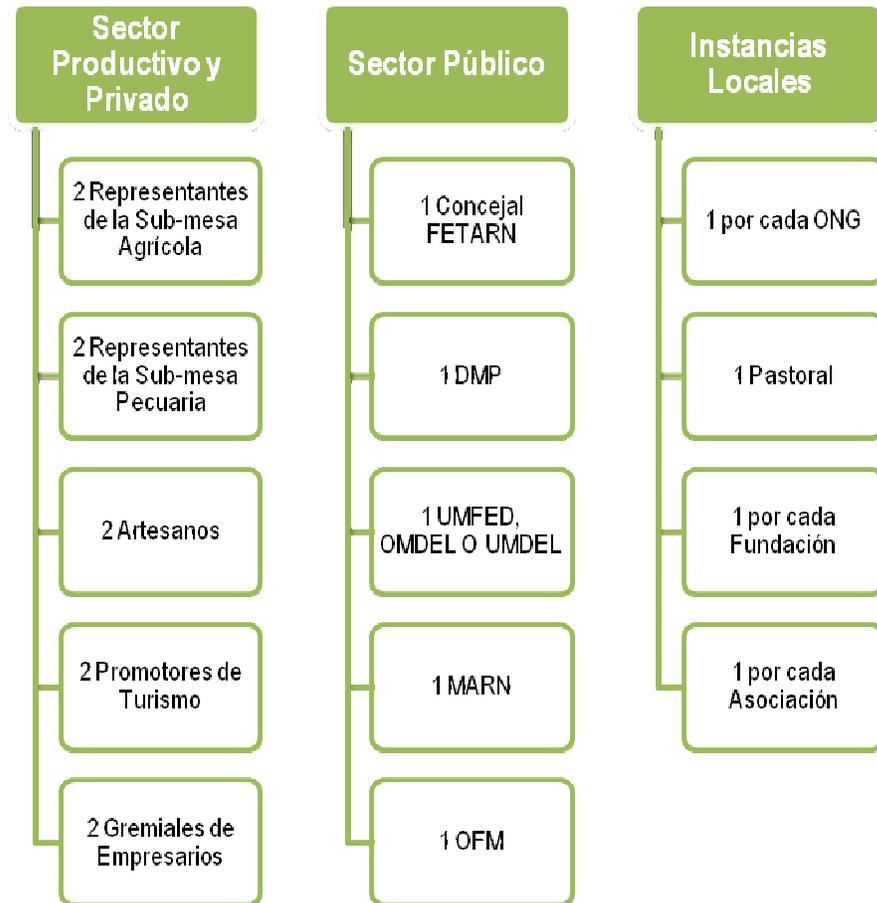
Los principales objetivos de una Mesa de Fomento Económico / COFETARN son:

- Coadyuvar en la generación de más empleo e ingresos económicos a las familias del área rural.
- Incrementar la capacidad y diversidad productiva.
- Mejorar el clima de negocios.
- Promover la inclusión social por etnia y género en aspectos productivos.
- Incidir en otros espacios de toma de decisiones a nivel municipal.

b) ¿Quiénes forman parte de una Mesa de Fomento Económica / COFETARN?

Dada la naturaleza de las Mesa de Fomento Económico, esta puede estar integrada según la gráfica No. 1.

Gráfica No.1: Integrantes de la Mesa de Fomento Económico / COFETARN



Elaboración con el Equipo de Fortalecimiento Institucional PRODERT - HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala.

**MÓDULO III:
DESARROLLO
DE NEGOCIOS**

3.1.1. Que es un Negocio:

Cualquier ocupación o trabajo. Cualquier actividad que persigue una ganancia. Acción de la que se obtiene un provecho. Se denomina **negocio** a toda actividad consistente en la adquisición de **renta** en función de la entrega de **bienes** y **servicios** como contraparte. En muchas ocasiones se denomina **negocio** a la entidad privada que se creó con este cometido. Con el fin de mejorar los ingresos y reducir los **costos**, un **negocio** va reestructurando sus procesos con el fin de volverse más eficiente.

3.1.2. Principios Básicos del Negocio:

a) **La Planificación:** Es el marco teórico de nuestra labor, al cual consiste en sesiones y consultas que sirve para determinar exactamente lo que se va hacer.

La planificación se define así:

- Proceso mediante el cual se fijan metas y objetivos que se desean alcanzar identificando recursos y actividades necesarias para lograrlos.
- Es el proceso de determinar un curso de acción, dentro de un tiempo determinado.
- Establecer u organizar conforme a un plan.

Ventajas de la planificación:

- Se obtienen objetivos claros y definidos.
- Se establecen programas con metas para su alcance.
- Estimula la creatividad.
- Se coordinan y se unifican los esfuerzos de los demás.
- Reduce al mínimo la improvisación.

La planificación debe contener lo siguiente:

- Definición de los objetivos o metas.
- Determinar el procedimiento para alcanzar los objetivos.
- Crear la estructura administrativa.
- El cronograma de actividades.
- Elaboración de presupuesto.

b) **La Organización:** Es un conjunto de cargos, cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

Importancia de la Organización:

- Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

Características de la Organización:

- Autoridad funcional o dividida: Es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: Especialización de todos los órganos a cargo.

Ventajas de la Organización:

- Máxima especialización.
- Mejor soporte técnico.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente sus actividades específicas.

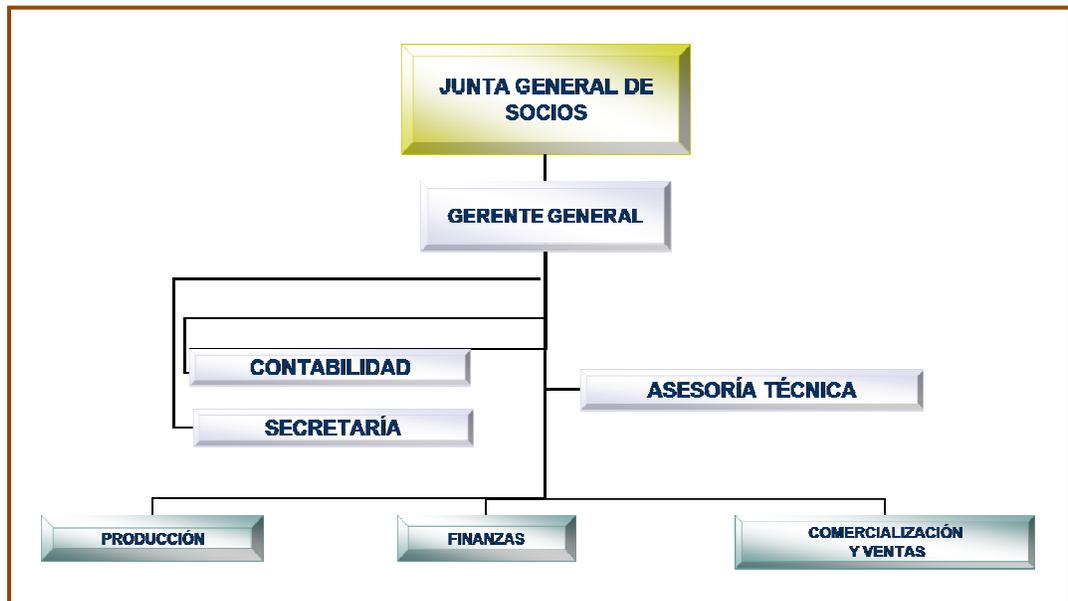
Desventajas de la Organización:

- Pérdida de la autoridad de mando.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas.
- Tendencia a la tensión y los conflictos en la organización.
- Confusión en cuanto a los objetivos.

Diseño del Organigrama:

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama.

1. Líneas llenas sin interrupciones: Son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
2. Líneas verticales indican autoridad sobre las horizontales señalan especialización y correlación.



La Evaluación:

Dentro del ámbito administrativo no es suficiente planear, organizar y ejecutar, sino que hay que pasar revisión a los trabajos, a fin de que se pueda determinar cuál o cuáles han sido los resultados obtenidos, así como las deficiencias o fallas para fines de superarlas y poder precisar los beneficios.

Las evaluaciones o autoevaluaciones permiten conocer nuestros puntos fuertes y débiles para determinar el verdadero perfil del individuo o asunto en cuestión.

Elementos básicos de una evaluación:

- Capacidad de trabajo
- Habilidad mental
- Estabilidad emocional
- Disciplina
- Motivación
- Receptividad
- Capacidad de motivación
- Relaciones interpersonales
- Cuantas horas trabaja al día
- Que destreza muestra en su trabajo
- Potencial y energía

3.1.3. Costo de Producción:

La determinación del costo del producto es importante porque va a servir de base para fijar precios de venta, permite la valuación de inventarios, controlar la eficiencia de las operaciones, contribuir al planeamiento y control/ gestión de la empresa.

El costo del producto está compuesto, por lo siguiente:

- **Costo de materia prima:** la materia prima son los insumos que se necesitan para la elaboración de tu producto.
- **Costo de mano de obra:** Valor del trabajo invertido en la elaboración del producto.
- **Costos de fabricación:** Es el costo de los recursos adicionales que se necesitan para elaborar el producto.

Costo del producto = Costo Materia Prima + Mano de Obra Directa + Costo de Fabricación.

Precio de venta = Costo del Producto + Gastos de Administración + Gastos Financieros + Utilidad.

Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales

CONTROL DE PRODUCCIÓN					
No.		UNIDADES			
FECHA DE INICIO:		PRECIO UNITARIO:			
FECHA DE ENTREGA:		TOTAL PRECIO	q	-	
PRODUCTO:					
MANO DE OBRA:					
CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	PAGADO	SALDO
			q	-	q
MATERIALES A UTILIZAR:					
CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	PAGADO	SALDO
			q	-	q
GASTOS DE PRODUCCIÓN:					
CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	PAGADO	SALDO
			q	-	q
			COSTO TOTAL:	q	-

3.1.4. Elaboración de Sondeo de Producción y Mercadeo:

SONDEO DE PRODUCCION																	
Análisis de Producción Vegetal																	
NOMBRE DEL PEM:								No. DE ENCUESTA									
FECHA DE LA ACTIVIDAD:																	
LUGAR:																	
No. DE PARTICIPANTES		HOMBRES		MUJERES		TOTAL											
No. DE FAMILIAS EN LA COMUNIDAD																	
Producto	Area cultivada en cd.	Area Potencial cd	Producción por ciclo			Mes de Producción		Consumo familiar		Venta		Meses de venta	Cuantos productos producidos	Costo de insumos/cd.	Tendencia de la producción		
			unidad	qq	lbs	Siembra	Cosecha	cantidad	unid.	Med	cantidad				unid.	Med	Decadencia
ejemplo														15	x		
papa	50	20	1500			abril	Octubr	110	qq	1390	qq	oct-dic	30				x

3.1.6. Plan de Acción para la Comercialización

II. Datos de demanda de productos (Producto _____)

¿Qué variedades quiere el comprador?	¿Qué cualidades pide el mercado del producto? (tamaño, calidad, maduración, color etc.)	¿Qué tipo de empaque quiere el comprador?	¿Unidad de medida de compra?	¿Cuánto compra?	¿En qué meses compra?
- - - -		Caja madera <input type="checkbox"/> Caja plástica <input type="checkbox"/> Arpillera <input type="checkbox"/> Saco plástico <input type="checkbox"/> Otro _____ _____	qq <input type="checkbox"/> lb <input type="checkbox"/> docena <input type="checkbox"/> cuerda <input type="checkbox"/> unidad <input type="checkbox"/> otro _____ _____	Mes _____ Semanal _____ Anual _____ _____	
¿Lugar de entrega del producto y precio?	¿Qué condiciones pone en devolución de productos?	¿Qué condiciones de pago utiliza?	¿Qué condiciones de compra utiliza?	¿Cuál es el precio de compra más alto y en qué meses?	¿Cuál es el precio de compra más bajo y en qué meses?

**MÓDULO IV:
HERRAMIENTAS BÁSICAS
DE PLANIFICACIÓN
PARA DERT**

4.1.1. Qué es un Plan de Trabajo

Es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos planes. Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

4.1.2. Para qué se Elabora un Plan de Trabajo

- Porque es práctico.
- Ordena lógicamente y secuencialmente la fase de ejecución.
- Permite realizar el seguimiento de la ejecución y ayuda a la reprogramación.
- Facilita el proceso de evaluación.

4.1.3. Contenido Básico de un Plan de Trabajo

- Identificación
- Nombre de la Red
- Período
- Cuadro Resumen
- Recursos
- Presupuesto
- Evaluación

4.1.4. Ejemplo de Plan de Trabajo:

PLAN DE TRABAJO								
RED:								
PARTICIPANTES:								
FACILITADORES:								
FECHA:								
OBJETIVO GENERAL:								
ACTIVIDADES	BREVE DESCRIPCIÓN	FECHA	PPTO EN Q.	RESPONSABLE				
				RED	MUNICIPALIDAD	HGA	OTROS	
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Fortalecimiento de las capacidades técnico-productivas y decisorias de los integrantes de la red.								
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Mejora de la infraestructura productiva.								
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Fortalecimiento de la organización.								
OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Articulación al mercado.								

**MÓDULO V:
HERRAMIENTAS BÁSICAS
PARA LA ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS**

5.1. APLICAR HERRAMIENTAS EMPRESARIALES Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS BÁSICOS EN CADA RED EMPRESARIAL

5.1.1. Qué es Administración

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los fines de una empresa, red, cooperativa.

5.1.2. Qué es un Registro Contable y Administrativo

Son todos los documentos que sirven de evidencia a la organización y que respaldan la ejecución de actividades y los gastos generados por las mismas.

5.1.3. Qué son los Controles Administrativos

Son formas o estrategias que permiten verificar o vigilar la ejecución de actividades y el movimiento financiero (ingresos y gastos).

5.1.4. Controles Administrativos Básicos (Caja de Herramientas)

a) Ejemplo de Reglamento Interno:

REGLAMENTO INTERNO DE RED EMPRESARIAL **GALLINAS MEJORADAS**

CAPÍTULO I

Objetivo: Contar con un instrumento que norme las diferentes acciones y actividades que realice el grupo empresarial, con la finalidad de lograr la sostenibilidad en las actividades de los proyectos productivo y sociales.

Artículo 1. El objetivo principal por el cual nos asociamos es: Desarrollar con éxito, el trabajo productivo denominado: Aves de Postura, y lograr el autoempleo y generación de ingresos económicos, en los integrantes del grupo empresarial y por ende familiar.

CAPÍTULO II

De la denominación

Artículo 2. El grupo empresarial se identificará con el nombre de: El Huevo de Oro. Ubicación: Aldea Tacajalve, San Francisco El Alto.

CAPÍTULO III

La Organización: (De las y los integrantes)

Artículo 3. Las integrantes en conjunto son la Asamblea General del grupo empresarial, quien es la máxima autoridad. Participa y apoya en las toma de decisiones conjuntamente con la junta directiva electa.

- Los integrantes del grupo empresarial están comprometidas a respetar y cumplir los compromisos iniciales de la actividad productiva y organización para logra el éxito de la misma.

Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales

- Coordinar y recibir apoyo de las demás integrantes del grupo empresarial, cuando sea necesario.
- Elegir y ser electo para ocupar cargos directivos del grupo.

Artículo 4. La Red Empresarial estará organizada por la Asamblea General (Artículo 3) y las integrantes de la Junta Directiva de la siguiente manera:

Cargo
Presidenta:
Vice-Presidenta:
Tesorero (a):
Secretario (a):
Vocal I:

La Junta Directiva de la Red Empresarial tendrá una vigencia de 2 años. Y la elección para una nueva Junta Directiva quedará conformada con tres integrantes nuevas y dos de seguimiento, para fortalecer y no romper procesos. Con la misma vigencia.

CAPÍTULO IV **De las reuniones**

Artículo 5. Las reuniones ordinarias se llevarán a cabo cada mes, el día 15 de cada mes a las 9:00 am, salvo en casos y de mutuo acuerdo para lo siguiente:

- Reuniones extraordinarias.
- Procesos de capacitación.
- Actividades laborales conjuntas.
- Otro motivo que la Red Empresarial considere.
- Todos los integrantes del grupo tendrán voz y voto para toma de decisiones.
- Deberán avalar y respetar los acuerdos de que determine la mayoría de asamblea y junta directiva.
- Todas y todos los integrantes de la Red Empresarial tienen derecho y obligaciones de participar activamente dando sus opiniones para tomar decisiones democráticas y participativas.
- Voz y voto en la toma de decisiones.
- La hora de inicio de reuniones quedará programada a partir de las 9:00 am.
- Respeto a las opiniones de la Asamblea General y Junta Directiva y a no ser juzgadas ni criticadas.

CAPÍTULO V **De los ingresos y salidas de los integrantes**

Artículo 6. De los ingresos

- El número de socios es: 12

De ser necesario integrar a un nuevo socio, tendrá que cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de edad.
- Contar con familia independiente.
- Menor de edad, (18 años), que ya realicen actividades productivas y generación de ingresos, con visto bueno y autorización de los padres.
- Tener disposición para participar en los trabajos del grupo como en reuniones internas del grupo.
- Dar a conocer cuál es su objetivo o interés para ingresar al grupo.
- Un aporte económico equivalente a la inversión a la fecha, no menor de Q.0.00. Fondo que quedará para gestiones y manejo de grupo o un momento de convivencia del grupo dispuesto en Asamblea General.
- Una entrevista por parte de la Junta Directiva, para analizar la voluntad y buen deseo de trabajar de acuerdo la metodología de trabajo (Actividades individuales y en conjunto).

Artículo 7. De las salidas

Se considera causal de salida de un socio, lo siguiente:

- Falta de interés a la actividad productiva. Evaluada por visitas y seguimiento por Junta Directiva.
- Falta a las actividades en conjunto definidas en Asamblea General para el éxito de la actividad productiva.
- Faltas consecutivas a las reuniones ordinarias, salvo la representación de un familiar directo.
- Deslealtad expresada en robo o actitud oportunista.
- Incumplimiento de los ahorros y aportes 3 veces.
- Diferencia con los objetivos de la Red.
- Incumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- El miembro de la red empresarial que salga de la Red Empresarial por su voluntad deberá dejar al grupo la cantidad de Q. 500.00 correspondiente al costo del cerdo; fondo que quedará en la cuenta y será transferido a un nuevo socio, el cual deberá comprometerse a poner la instalación y el alimento para el ciclo productivo.

CAPÍTULO VI

De la asistencia

Artículo 8. Para la correcta aplicación de la asistencia a las reuniones ordinarias, extraordinarias y eventos de capacitación, difusión y promoción de la Red Empresarial, se procederá de la siguiente manera:

- Se considera 15 a 20 minutos de tolerancia o tardanza.
- Se considera tardanza hasta 30 minutos, con una multa de Q 5.00.
- Se considera falta, pasados 50 minutos de iniciada la reunión y se penaliza con Q 20.00 de multa.
- La inasistencia puede ser justificada por lo siguiente:

Previo aviso por escrito

- a) Enfermedad del socio o familiar

- b) Viaje de emergencia
- c) Trámites urgentes

CAPÍTULO VII

De los ahorros y Aportes

De los ahorros

Artículo 9. El ahorro será de Q 50.00, a cada mes. Se tendrán controles a nivel de Junta Directiva e individuales con Cartillas de Ahorro individual, Libro de Caja, etc.

- Manejo de Ahorro: La Junta Directiva será la encargada de manejar adecuada y de manera transparente los ahorros y fondos en efectivo del grupo.
- Llenar los controles grupales e individuales oportunamente.
- Los ahorros y aportes serán depositados en la cuenta grupal.

De los aportes

Artículo 10. El aporte será de Q 5.00, a cada mes, este dinero será un fondo común, para realizar las gestiones y movilización para asistir a eventos y gestiones en beneficio para el grupo empresarial, u otra acción de apoyo económico a los integrantes de la Red.

El incumplimiento del aporte del Fondo Común será multado con la suma de Q 10.00 por cada 5 meses de retraso, con una tolerancia máxima de 2 semanas. Posteriormente se pagará una multa de Q 20.00.

CAPITULO

VIII.

Disposiciones del botiquín y trabajo de los PEM's

CAPÍTULO

IX.

De los compromisos y responsabilidades.

Artículo 11.

- Cumplimiento para llevar a cabo las acciones en conjunto.
- Seguimiento a las recomendaciones técnicas.
- Apropiarse del manejo adecuado de la actividad productiva.
- Entrega de Lechones (hembras) de acuerdo a lo establecido.
- Opinar y participar en las diferentes actividades que se le atribuyan en el grupo.

CAPÍTULO IX

De la propiedad

Artículo 12. Los equipos y maquinaria son de propiedad de todos los integrantes del grupo empresarial.

Artículo 13. Los equipos y maquinaria, material, de grupos empresarial serán utilizados de acuerdo con un cronograma conjunto en las labores respectivas.

CAPÍTULO X.
Disposiciones Generales

De los aportes, fondos y multas por tardanzas:

- Si en determinado momento, la cantidad en efectivo que se tenga, permite el manejo del grupo, también se podrá por parte de Junta Directiva promover en Asamblea General, disponer si se realiza o un evento de convivencia para mantener la armonía y confianza entre las integrantes del grupo.
- La Junta Directiva deberá de dar a conocer las limitantes que tengan para poder avanzar en el trabajo en conjunto, para apoyarse de la Asamblea General. Buscando la identificación de todas los integrantes del grupo en el que hacer.

Evitar los Conflictos: A través de:

- Mantener la buena comunicación y evitar los comentarios mal intencionados.
- Socializar la información, que tiene que ver en las diferentes acciones productivas y sociales del grupo empresarial.

Responsabilidades de Junta Directiva

Hacer cumplir este reglamento.

Los integrantes de la Red Empresarial se comprometen a respetar todo lo establecido por ellos mismas en el presente Reglamento Interno.

Este Reglamento Interno entra en vigencia a partir de la fecha catorce de octubre 2014, y finaliza hasta que los miembros integrantes deseen modificarlo.

Avalado por la Junta Directiva y Asamblea General:

F: _____ F: _____ F: _____
Presidente / a Secretario / a Tesorero / a

F: _____ F: _____
Vocal I Vocal II

Integrantes de la Junta Directiva

Cargo	Nombres y apellidos	DPI
Presidente		
Vice-Presidenta		
Tesorero(a)		
Secretario(a)		
Vocal		

Listado de Miembros de la Red Empresarial

No.	Nombre del Miembro	DPI

Documentos de Trámite Legal

Como aperturar y/o abrir una cuenta bancaria: Abrir una cuenta de Ahorros o Depósitos, (Monetaria) **es un trámite bancario de los más sencillos.**

Requisitos: **Copia de la Cédula de Vecindad o DPI. Asimismo, se solicita una copia de último recibo de luz, agua o teléfono para demostrar la dirección del domicilio.** Se aportará referencia de los ingresos. Finalmente, el futuro cliente debe complementar la solicitud con sus datos personales, su domicilio, ser mayor de edad, etc.

El depósito de ahorro: Es, tal como lo dice su nombre, un depósito que una persona realiza en un banco de sus ingresos, ahorros o capitales con el claro objetivo de proteger ese dinero e impedir al mismo tiempo tenerlo en permanente disponibilidad, lo cual podría significar un mal uso del mismo.

El depósito de ahorro se realiza entonces con el consentimiento del cliente, quien se acerca al banco para depositar su dinero de modo tal de no tenerlo consigo todo el tiempo.

Uno de los mejores elementos del depósito de ahorro, aquello que lo hace tan común, es que el cliente puede retirar su dinero en cualquier momento,

De este modo, las personas pueden mantener su dinero protegido en el banco y utilizarlos cuando lo deseen.

Ejemplo de Depósito de Ahorro

No. A 0000000

COMPROBANTE-CLIENTE

COMPROBANTE-BANCO

FIRMA Y SELLO RECEPTOR PAGADOR

FIRMA Y SELLO RECEPTOR PAGADOR

DIAS MES AÑO No. A 0000000
12 01 2015

Moneda de Depósito Q. \$ A SU CUENTA EN Q. \$
Ahorro Ahorro S/Libreta

ABONAR A CUENTA No. 556-5 55555555-S

NOMBRE: Juan Gaspar Mejia

NO. DOCS.	Efectivo	50.00
	Cheques Propios	
	Cheques Otros Bancos	
	Giros del Exterior	
	TOTAL	50.00

F. 000000000 DEPOSITANTE

Depósito monetario: Es un depósito de dinero que sirve para realizar operaciones bancarias: Ingresos, pagos, retiros de dinero mediante cajeros automáticos.

En la práctica, el depósito monetario es un tipo de **contrato bancario** mediante el cual el cliente ingresa, sus fondos, y desde ella maneja sus pagos y administrar su efectivo.

Es un instrumento de comodidad para la vida actual. Este depósito se caracteriza, básicamente, por facilitar la administración de los gastos y cobros del cliente.

La persona a cuyo nombre está abierto el depósito monetario se denomina a efectos del contrato, el **titular**. Los depósitos monetarios pueden ser individuales o pueden ser abiertas a nombre de dos o más personas. (Mancomunadas).

Obviamente, el depósito monetario es **individual** cuando está abierto a nombre de una sola persona.

Ejemplo de Depósito Monetario

VERIFIQUE QUE SU OPERACIÓN FUE CORRECTAMENTE CERTIFICADA. CUALQUIER RECLAMO DEBERÁ HACERLO CON ESTE DOCUMENTO ORIGINAL. EL BANCO NO CONFIRMA DEPÓSITOS POR TELÉFONO.

BANRURAL
El ahorro que le ayuda a crecer

PBX 1720
OFICINAS CENTRALES
AVENIDA REFORMA 9-30, ZONA 9
www.banrural.com.gt

COMPROBANTE - CLIENTE

COMPROBANTE - BANCO

FIRMA RECEPTOR

FIRMA RECEPTOR

ENTRENTE

No. 90140417

DIAS MES AÑO No. 90140417
22 08 2014

CUENTA No. 2-190-00143-8

NOMBRE DE LA CUENTA: Lucia Francisca Cruz Ramirez

Q	<input checked="" type="checkbox"/>	EFFECTIVO	
US\$	<input type="checkbox"/>	CHEQUES BANRURAL	9.475.00
		CHEQUES BANCOS LOCALES	
		CHEQUES BANCOS DEL EXTERIOR	
		TOTAL:	9.475.00

MONETARIO

DEPOSITO

AHORRO

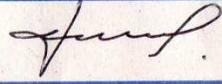
CON LIBRETA

SIN LIBRETA

Retiro de ahorro: El concepto de **retiro bancario**, hace referencia a la acción de **extraer dinero** en efectivo de un banco. Para que este proceso sea posible, la persona debe contar con una **cuenta** en la entidad bancaria en cuestión, y a la vez, tener fondos disponibles.

Podrá retirar dinero de su cuenta de diferentes maneras: Emitir un cheque para “cobrar”, completar una boleta de retiro o usar un cajero automático o tarjeta de débito. Usted puede:

- Ir a la sucursal del banco y darle al cajero, el comprobante de extracción que haya completado o el cheque personal que haya emitido para “cobrar”;
- Usar el servicio de atención al cliente del banco.
- Su banco le enviará un resumen mensual que detalla todos los movimientos de la cuenta, incluidas los retiros que haya realizado.

RETIRO DE AHORRO	BANCO REFORMADOR		No. 4571696	
	Nombre:	Juan Gaspar Mejia	Cuenta:	3555 5555-5.
	Fecha:	20 de febrero del 2015		
	Recibí la cantidad de:			50.00
	En letras:	Cincuenta Quetzales Exactos		
	Cédula: DPI	Firmas:		
2147 1025 1300				

Cotizaciones: Es aquel documento que se usa en una negociación. Es un documento informativo que no genera registro contable. Cotización son la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, comprar). El término suele utilizarse para nombrar al documento que informa y establece el valor de productos o servicios. Por ejemplo: “**Por favor envíame la cotización de diez galones de pintura y tres libras de cal**”, “**Ayer hablé con Distribuidora Las Margaritas, para que me pase la cotización de los insumos que necesitamos, pero aún no recibí nada**”, “**La cotización del concentrado me dejó sin palabras está carísima**”.

La intención de cotizar es generalmente, tener varias opciones de compra en diferentes casas comerciales, se recomienda como mínimo tres cotizaciones. **No siempre la que tiene los precios menores puede elegirse para compras, se tienen que ver otros aspectos, como por ejemplo: La disponibilidad y la calidad en los productos e insumos.**

Ejemplo de Cotización

COTIZACION

Insumos	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>

Nombre Proveedor: _____

Dirección: _____ Tel. _____

Detalle de insumos y/o servicios a cotizar:

Cantidad	Descripción	Costo

Factura Contable (Colocar X)	<u>Si</u>	<u>No</u>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Régimen Tributario (colocar X)	Pequeño Contribuyente	Régimen General
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre de quien cotiza _____

Firma de quien cotiza _____ Sello _____

Documentos Contables

La factura: Factura de compra o factura comercial es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio.

Las facturas tienen dos copias y llevan el membrete de la empresa que vende, en la factura deben aparecer los datos siguientes: Número de Identificación Tributaria (NIT) del que extiende la factura, Nombre del que solicita por compras o servicios, el detalle de

los productos y/o servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos.

La factura se considera como el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al *obligado tributario emisor* (el vendedor) y al *obligado tributario receptor* (el comprador). La factura es el único justificante fiscal, que da al receptor el derecho de deducción del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esto no se aplica en los documentos sustitutos de factura, recibos o tickets.

Formato de Factura

C&C SERVICIOS DE SALUD IPS LTDA.
 NIT: 900102338-4 REGIMEN COMUN
 RESOLUCION DE FACTURACION 3000070113
 DEL 20090300
 ACTIVIDAD COMERCIAL T33

EMPRESA: _____
 NOMBRE: _____
 DIRECCION: _____ TEL: _____

FECHA DE FACTURA: _____
 FECHA DE VENCIMIENTO: _____

ITEM	DESCRIPCION	VALOR TOTAL
		SUBTOTAL II
		RETENCION (-)
		TOTAL II

VALOR EN LETRAS: _____

ESTA FACTURA SE EMISÓ EN SU DEFENSORÍA A LA VEZ DE CANCELAR EL PAGO DEL S. DE C.

OBSERVACIONES: _____

RECIBIDO POR EL SERVIDOR DE SALUD _____

ACEPTADA _____

FIRMAS Y SELLOS _____

DIRECCION PRINCIPAL: BOGOTÁ CALLE 100 No. 12-88 OF. 202 TELEFONO: 011 211 711 1111
 SUCCURSAL: BOGOTÁ CALLE 100 No. 12-88 OF. 202 TELEFONO: 011 211 711 1111

Cheque: Es un papel comercial privado, que contiene una orden de pago que se le da a una institución bancaria, y a la vez, una promesa unilateral de pago dirigida al beneficiario del cheque, a quien el banco le abonará con los fondos que el librador, que es la persona que dio la orden e hizo la promesa, tiene depositada en la entidad bancaria, en una cuenta corriente.

Todo cheque debe tener la palabra **NO NEGOCIABLE**, esto para evitar inconvenientes por pérdida u otro motivo.

Ejemplo de Cheque

Debe llenarse la información del codo del cheque



- Toda chequera debe estar rotulada y enumerada para evitar confusiones al momento de utilizarlas.
- Toda chequera debe estar debidamente resguardada, bajo llave y dejar a una persona responsable de la misma.
- **NO SE DEBE EMITIR NINGÚN CHEQUE, SI ÉSTE NO CUENTA CON SU DEBIDO RESPALDO.**

El Recibo: Un recibo o constancia de pago es un documento que sirve para demostrar que se ha pagado por un servicio o producto. Hay de diversos tipos según el formato, características.

Los recibos por lo general, se extienden por duplicado: El original se entrega a quien hizo el pago y el duplicado queda en poder de quien lo recibe. Si fuera necesario, también se puede llevar el registro o control de los recibos que se emiten a través del codo del recibo.

5.2. LA RED DE REDES IMPLEMENTA HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA VERIFICACIÓN SOCIAL

5.2.1. Qué es Verificación Social:

Es cuando un grupo de personas organizadas inspeccionan o vigilan un proyecto o actividad que se está ejecutando en la comunidad, para garantizar el buen manejo de los recursos y los buenos resultados.

5.2.2. Beneficios de la Verificación Social:

La verificación social es un derecho y deber cívico, trae varios beneficios para las comunidades, aquí se indican algunos de ellos:

- Los comunitarios tienen más conocimiento de los trabajos o proyectos.
- Se resuelven dudas de los vecinos.
- Se toman mejores decisiones.

5.2.3. Base Legal para la Verificación Social:

Las leyes de Guatemala amparan ampliamente los derechos relacionados con la participación ciudadana. Esta participación ciudadana, a su vez, se ampara en su derecho de libertad de asociación y expresión, así como el derecho de ser informado, y todas juntas respaldan y guían a las Comisiones de Verificación Social.

Por otra parte, se cuenta con leyes que obligan a todas las instituciones públicas o privadas que utilizan fondos públicos, a rendir cuentas y a observar principios de transparencia hacia los ciudadanos. Estas leyes siempre han existido y recientemente, cuatro nuevas leyes dieron mayor facilidad a los grupos interesados en hacer verificación social.

Estas leyes son:

- Ley de Descentralización (Decreto 14-2002).
- Ley General de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002).
- Código Municipal (Decreto 12-2002).

5.2.4. Artículos Principales relacionados con la Ley de Descentralización

Artículos de la Ley de Descentralización

Artículo 2. Concepto de Descentralización... así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de recursos del Estado.

Artículo 19. Fiscalización Social. Las comunidades organizadas conforme la ley, tendrán facultad para realizar auditoría social de los programas de descentralización que se ejecuten en sus respectivas localidades y en los que tengan participación directa,....

Artículos del Código Municipal

Artículo 17. El vecino tiene derecho a “ser informado regularmente por el gobierno municipal de los resultados de las políticas y planes municipales de la rendición de cuentas en la forma prevista por la ley, así como a integrar la comisión ciudadana de auditoría social; y a participar en consultas de vecinos”.

Artículo 139. "Información para la auditoría social: las oficinas, registros, documentos y expedientes existentes en la municipalidad, son públicos y pueden ser examinados o consultados por cualquier persona y obtener certificaciones"

5.2.5. Pasos para la Verificación Social:

- a) **Definir el tema de verificación o que se desea verificar:** Lo primero que debe hacerse es reunir a la asamblea (grupos de personas beneficiarias) para definir qué es lo que interesa acompañar y/o vigilar, es decir, el tema general a verificar que sea de interés todos. Debe hacerse un listado y luego seleccionar el que sea más importante y urgente de darle seguimiento.
- b) **Elegir el grupo que se encargará de verificar el proyecto:** Luego debemos organizar un grupo con un número de personas que no sea menor a cinco (5), ni mayor de quince (15), las cuales serán las encargadas de verificar el proyecto o actividad definido, las cuales serán electas en Asamblea dejando constancia en un acta y legalizarla en la comunidad o municipalidad, si fuera necesario.

Si ya existe el grupo verificador, por ejemplo, en un Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE) que haya una Comisión de Auditoría Social o de Vigilancia, no tiene que legalizarse nuevamente. En este caso, es recomendable hacer un acta y delegar a los responsables de la comisión de verificación del proyecto seleccionado.

Se debe incluir la igualdad de participación de hombres y mujeres en la elección de los miembros del grupo verificador. Está comprobado que el tipo de liderazgo que ejercen las mujeres podrían fortalecer, con talentos muy particulares, entre esos talentos están: La capacidad de manejar fondos, de dialogar, de negociar, de resolver conflicto.

- c) **Recopilar la información del proyecto a verificar:** El libre acceso a la información es un derecho humano y un requisito para el ejercicio de la participación ciudadana. No se puede verificar o controlar, opinar o accionar si no se tiene acceso a la información pública, sin más limitaciones que las establecidas por la ley.

Para que el manejo de los recursos por parte de las instituciones u organizaciones comunitarias sea transparente, se deben rendir cuentas sobre todos sus actos y brindar acceso a toda la información necesaria.

Existen varias leyes que garantizan este derecho ciudadano y obligación de los empleados públicos, entre ellas la Ley de Acceso a la Información Pública, aunque en la práctica no siempre se respeta. Ello se debe a muchas razones pero principalmente, porque no se ha hecho conciencia en la población de que tiene derecho a pedir la información, y que existen mecanismos para hacerla. Igualmente, el funcionario público no siempre está consciente que es su deber brindar dicha información y organizarla para que no sea difícil entregarla a los interesados.

- d) **¿Cómo solicitar la información pública?:** Debe hacerse por escrito, por medio de una solicitud, ésta debe estar redactada de forma que la petición no sea rechazada o ignorada por el funcionario público u organización comunitaria.

Concretamente, se recomienda que la solicitud tome en cuenta, al menos, los siguientes puntos:

¿Quién pide la información? Debe quedar claro quien firma la solicitud, su nombre completo y número del DPI (Documento de Identificación Personal), así como la dirección para recibir notificaciones. En el caso de tratarse de una organización de preferencia, que firme el o la representante legal y también indicar la dirección para recibir notificaciones.

¿Porqué se pide la información? Aún cuando no es un requisito legal, explicar porqué y para qué se solicita la información, se recomienda explicar el motivo de la petición, previendo así que no se le niegue la información solicitada.

¿A quién se le pide la información? Uno de los primeros puntos que debe tenerse claro a la hora de solicitar información, es el tipo de información que se requiere (especificaciones) y el organismo público que la resguarda. Será también de gran utilidad, conocer el cargo y nombre del funcionario o de la funcionaria responsable para dirigirle personalmente la solicitud. Este aspecto es importante, para evitar que la solicitud se extravíe.

Evitar lo que prohíbe la ley: De acuerdo con la Constitución Política de la República, en sus artículos 24 y 31 y con otras leyes ordinarias, está prohibido solicitar información sobre documentos relacionados con el pago de impuestos, archivos de filiación política, información relativa a asuntos militares de seguridad nacional, datos personales y privacidad, riesgo para el sistema bancario y financiero, asuntos diplomáticos clasificados por la autoridad competente, y disposiciones legales sujetas a reserva (secreto profesional del abogado).

¿Qué se puede pedir? Se puede pedir, no importando la época del año, la información contenida en: Expedientes, actas, contratos, resoluciones, providencias, dictámenes, estudios; y otros datos y elementos en poder de cualquier organismo.

Se sugiere la utilización de la siguiente ficha técnica para vaciar la información recopilada del proyecto o actividad a verificar.

5.2.6. Ficha Técnica para la Verificación Social

VII. Verificación Social

Se entiende por verificación social, al proceso que fomenta la participación de todos los actores sociales, con el propósito de analizar, comentar, valorar y transparentar los procesos de control, en la ejecución de un Pdl, para ser presentado a todos los actores que intervienen y en lo posible a la comunidad.

Se aplicará con la participación activa de todas (os) los integrantes de las redes empresariales y de la red de redes y su propósito es ejecutar este Pdl con transparencia y que esta acción sea replicada. Sus pasos serán: **a)** Capacitar a las usuarias (os), para que aprendan como aplicarla y entiendan de lo que se trata y porqué es necesario hacerlo. **b)** Determinar cuál es la mejor manera de aplicarlo, para asegurar la participación activa de todo el proceso. **c)** Se elige a una comisión verificadora formada por tres personas, la que dejará constancia en acta de lo actuado.

c) La primera verificación es a la comisión de compra, para determinar si efectúa su trabajo, de acuerdo a las normas establecidas.

d) Las funciones principales de la comisión verificadora serán: **1.** Verificar el manejo del dinero y sus controles. **2.** Determinar si las compras siguieron el procedimiento adecuado, a partir del reglamento. **3.** Si se efectuó la contrapartida y si ésta se manejó con seguridad. **5.** Si los precios de las cotizaciones están de acuerdo a los del mercado. **6.** Si las usuarias (os) recibieron lo convenido. **7.** El buen o mal uso de la inversión en campo. **8.** Si se alcanzaron las metas y en caso que no fuera así, determinar las causas y presentar medidas correctivas.

9. Rendir un informe escrito a la junta directiva. 10. Elaborar en conjunto, un resumen de lo actuado, el que: **a)** debe exponerse y ser aprobado por la asamblea general y / o todas (os) los participantes de la red y / o red de redes. **b)** Rendir un informe al COCODE y si fuera necesario al COMUDE. **c)** Rendir un informe a la asamblea general de la instancia aliada. **d)** Rendir un informe al Concejo Municipal.

El producto de estos pasos, se expresará como producto, a través del cuadro de verificación social.

Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales

Red Empresarial: Aves de Postura SFA				Ubicación: San Francisco el Alto																
Nivel	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DE VERIFICACIÓN SOCIAL	CUMPLIMIENTO		PERÍODO DE OBSERVACIÓN / MESES 2015							2016						CUANTIFICACIÓN DE AVANCE		%	OBSERVACIONES
		SÍ	NO	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	Programado	Realizado			
Técnico	100 instalaciones para gallinas ponedoras																100			
	2,300 gallinas ponedoras																2,300			
	3 botiquines pecuarios establecidos y funcionando en cada red empresarial																3			
	100 lombricomposteras establecidas																100			
Mercados	6 PEMS con retroalimentación en temas productivos, empresariales y de mercadeo.																6			
	6 PEM´s realizan sondeos de mercados para venta de productos.																6			

**ANEXO 1:
FORTALECIMIENTO
RED DE REDES EN
PLANEACIÓN, MERCADOS
META Y RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Concepto

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una organización, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo; y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la organización.

La visión indica hacia dónde se dirige una organización o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una organización. La misión responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

1.2. Etapas de la Planeación Estratégica

Formulación de las estrategias: Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas; y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de estrategias: Requiere que la organización establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive asociados; y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo. Incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de estrategias: a) Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; b) Medir el desempeño, y c) Tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

1.3. Beneficios de la Planeación Estratégica:

Beneficios financieros: Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las organizaciones que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios no financieros: Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los asociados, menor resistencia al cambio; y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

1.4. Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

- Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo; y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.
- Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

Algunos ejemplos de estrategias son:

- La adquisición de uno de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la organización (integración hacia adelante).
- La adquisición de uno de los proveedores de la organización (integración hacia atrás).
- La adquisición de uno de los competidores (integración horizontal).
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado).
- La incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).
- El mejoramiento de los productos (desarrollo del producto).
- El lanzamiento de nuevos productos (diversificación).
- La reducción de costos (encogimiento).
- La venta de una de las divisiones o partes de la organización (desinversión).
- La venta de todos los activos de la organización (liquidación).
- La formación de una sociedad con otra organización (organización conjunta).

En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la organización, pero que así como estos últimos, tengan en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

1.5. Diseño de Planes Estratégicos

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- **Objetivos a corto y mediano plazo:** Cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un período de hasta 3 años; y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- **Estrategias específicas o cursos de acción:** Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- **Asignación de recursos:** Qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar y cómo se van a distribuir.
- **Responsables y encargados:** Quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- **Plazos de implementación o ejecución:** Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- **Inversión o presupuesto:** A cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

2. MERCADOS META:

2.1. Definición

Mercado: Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.

Mercado meta: Un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirán los esfuerzos de mercadeo.

Definimos el mercado como el grupo de personas con 1) Necesidades por satisfacer, 2) Dinero, y 3) Disposición para gastarlo.

2.2. Importancia del Mercado Meta

Porque las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

Por otro lado, las empresas casi nunca tienen la capacidad suficiente como para atender toda la demanda.

Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo o competir contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

2.3. Etapas del Mercado Meta:

- a) **Segmentación de mercado:** La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto, sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

Es necesario identificar a los consumidores que debido a sus características podrían necesitar o preferir más su producto que otros grupos, para ello se realiza la segmentación de mercados, la cual consiste en dividir el mercado en partes lo más parecidas posibles.

- b) **Selección del mercado meta:** Consiste en evaluar el atractivo de cada segmento y SELECCIONAR uno o más de los segmentos de mercado para entrar. Para ello se puede realizar un perfil de clientes con las siguientes características:

Geográficas

- Región o país del mundo
- Región del país
- Tamaño de la ciudad

Demográficas

- Edad
- Sexo
- Tamaño de la familia
- Ingresos
- Ocupación
- Educación
- Religión
- Raza
- Nacionalidad

Psicografía

- Clase social
- Estilo de vida
- Personalidad

Conductuales

- Ocasiones
- Beneficios
- Posicionamiento
- Índice de utilización
- Actitud hacia el producto

c) **Posicionamiento en el mercado:** Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Tipos de posicionamiento:

- **Mediante diferencias en el producto:** Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia.
- **Mediante una característica clave:** Es necesario preguntarse que beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional.
- **A través de los consumidores del producto:** Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.
- **Mediante el uso:** Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.
- **Contra un competidor:** Se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores.
- **Mediante asociación:** Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida.
- **Con un problema:** El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

3. MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

3.1. Conflicto

Proceso en el cual la parte A percibe que otra parte B ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera o podría afectarla.

Es un fenómeno social multidimensional, que ocurre resultado normal de las diferencias humanas y de la no satisfacción de las necesidades. Se basa en percepciones.

3.2. Orígenes y Raíces del Conflicto

- Subjetividad de la percepción.
- Fallas de comunicación.
- Desproporción entre las necesidades y satisfactores.
- Información incompleta.
- Presiones que causan frustración.
- Diferencias de carácter.

3.3. Efectos del Conflicto

- Se origina frustración y sentimientos destructivos.
- Se genera ansiedad y preocupación que puede ocasionar trastornos de salud.
- Enfrentamientos y choques con la realidad.
- Se inhibe la capacidad de negociar.
- Se confunde la discusión con polémica
- Se inhibe la capacidad de negociar.

3.4. Mecanismos de Resolución de Conflictos

- Discusión informal.
- Negociación.
- Mediación.
- Conciliación.

3.5. ¿Qué es una Negociación?

Proceso de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes de origen cultural igual o distinto con intereses comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción conjunta compatible con sus objetivos particulares para definir los términos de la relación.

Es una de las formas de creación de una decisión en el transcurso del cual dos o más partes discuten entre si, con el objeto de conciliar intereses opuestos.

3.6. Características de un Buen Negociador

- Para ser un buen negociador hay que tener actitud.
- No tener miedo a la negociación. Percibirla como un reto.
- Tener entusiasmo por lograr un buen acuerdo.
- Ser un gran comunicador. Saber presentar su oferta con claridad.
- Ser un gran comunicador. Saber presentar su oferta con claridad. Captar el interés del otro.
- Persuasivo. Saber convencer, utilizar con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- Muy observador. Identificar el estado de ánimo, intereses y necesidades del otro.
- Sociable, facilitar para entablar relaciones personales, para romper el hielo y crear confianza.
- Honesto y respetuoso.
- Profesional, no dejar nada a la improvisación.
- Firme y sólido, sus ideas son totalmente claras (Sabe lo que busca y hasta donde puede ceder, cuales son los aspectos irrenunciables).
- Autoconfianza, el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte.
- Ágil y resolutivo, capta rápidamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo y busca soluciones.
- Paciente, sabe esperar, no intenta cerrar acuerdos por miedo o perderlos.
- Creativo, encuentra la manera de superar los obstáculos, “inventa” soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

3.7. Metodología de Negociación GANA-GANA:

- **Separar las personas del problema:** Cuando uno se refiere a la “otra parte”, nos olvidamos con frecuencia que son personas, al igual que nosotros, que sienten emociones, tienen su propia escala de valores, tienen vivencias diferentes y son impredecibles. Es importante comprender que todo negociador tiene dos tipos de intereses: En la esencia y en la relación con la otra parte. Por ello, no es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa. Ponemos en peligro las relaciones de negocio a futuro.
- **Concentrarse en los intereses y no en las posiciones:** La negociación basándose en posiciones (“yo quiero esto”), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses (“¿para qué quiero esto?”). Los argumentos, demandas e interpretaciones son la punta del iceberg. Busque la verdadera razón en los sentimientos, frustraciones, temores, emociones, deseos.
- **Inventar opciones de mutuo beneficio:** Por ejemplo, dos niños, hombre y mujer, se disputaban una naranja. La madre decidió partirla por la mitad. Éste se preparó un jugo con su mitad y echó a la basura la cáscara. La niña ralló la cáscara y obtuvo la mitad de la ralladura de naranja que necesitaba para preparar un postre y echó a la basura la pulpa. La solución ideal salta a la vista. La invención creativa -buscando intereses comunes o complementarios- es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe inventar; luego, decidir.
- **Insistir en que los criterios sean objetivos:** La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones. Debemos concentrarnos en los méritos del problema, no en el temple de las partes y ser abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.
- **El silencio:** Quedarse callado, saber manejar el silencio, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar que el silencio es una situación muy tensa, que mucha gente no puede o no sabe controlar. Por tanto, se puede obligar a que el otro continúe hablando tan sólo con permanecer callado.
- **No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice:** Un buen negociador NO reacciona. ¿Quién controla su estado de ánimo?. Si es el adversario, quiere decir que somos muy frágiles. Somos responsables de los que nos sucede emocionalmente, incluyendo los conflictos. Los pleitos usualmente se dan por percepciones equivocadas. En vez de enfadarnos o reaccionar negativamente, es mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.
- **Parafrasear a la otra persona:** “A ver si le entiendo, lo que usted quiere decir”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual genera empatía

3.8. Resultado de un Buen Manejo de la Negociación de Conflictos

¿Cómo sabemos que se ha tenido éxito en una negociación para ambas partes?. No hay ningún método que lo pueda garantizar, pero sí existen unos indicadores a tener en cuenta. La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

- Los intereses de ambas partes quedaron satisfechos.
- El acuerdo es una buena opción y no hay desperdicios.
- El acuerdo es legítimo, es decir, no se han aprovechado de usted.
- Es un compromiso inteligente.
- Hubo una buena comunicación, y por tanto, un proceso eficiente.
- Las relaciones personales se mejoran.

Créditos:

1. APOMIPE (2011). Manual para la Articulación de Redes Empresariales. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) - COSUDE. Lima
HELVETAS Swiss Intercooperation HSI Programa Perú
www.peru.helvetas.org
2. Experiencia generada desde las Redes Empresariales PRODERT - HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala 2013-2015 en los territorios de San Marcos, Totonicapán y Huehuetenango.
3. Experiencia de Asistentes de Redes Empresariales PRODERT.

La **Guía para la Formación por Competencias para Redes Empresariales** fue elaborada por HELVETAS Swiss Intercooperation - Programa Guatemala, a través del Proyecto Desarrollo Económico Rural Territorial (PRODERT), con el apoyo institucional de:



Para más información:

HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala
2ª. Avenida 9-42, zona 9; Ciudad de Guatemala
Teléfonos: +503 2361-2904 al 05
Sitio web: www.helvetas.org.gt