



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR PLANES ESTRATÉGICOS EN
EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS (ERAS) A PARTIR DE CRITERIOS ECONÓMICOS,
AMBIENTALES Y SOCIALES CON UN ENFOQUE HACIA EL DESARROLLO
TERRITORIAL SOSTENIBLE**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA DIVISIÓN DE
EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE**

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

ISRAEL JOSUÉ RODRÍGUEZ MOLINA

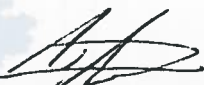
TURRIALBA, COSTA RICA

2021


Este trabajo de final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

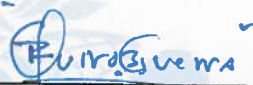
FIRMANTES:



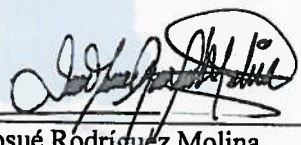
Sith Sánchez Mora, M.B.A.
Asesora del Trabajo de Graduación



Esteban Schroeder Leiva, M.B.A.
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación



Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado



Israel Josué Rodríguez Molina
Candidato

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en este camino, que me ha permitido crecer como persona cada día en los diferentes ámbitos seculares y ministeriales a través del servicio.

A mi madre Yolanda Isabel Molina y mi hermano menor Mario A. Molina, por su apoyo, comprensión, por compartir tantos momentos de aprendizajes en el tren de la vida, y porque son parte fundamental en mi caminar personal y profesional.

A mis maestros de la Planificación del Desarrollo en Honduras, Laura Garay, Adolfo del Cid, Noemí Campos, porque de ellos he logrado aprender a pensar, soñar y vivir más allá de la caja y buscar el valor público que se requiere a través de las aportaciones de manera visionaria y estratégica que debemos de agregar como profesionales, con un alto compromiso técnico para poder generar espacios de análisis, discusión, reflexión, concentración en la búsqueda del bien común entre todos los actores.

A mis asesores, profesores Sith Ying Sánchez y Esteban Schroeder Leiva por sus valiosos aportes y lecciones de aprendizaje de valor agregado para buscar como punto de partida la sostenibilidad que las Empresas Rurales Asociativas (ERA) pueden aportar a través de la generación de bienes y servicios conforme a las exigencias de los mercados socioambientales, y ser agente de cambios en la incidencia del aporte que pueden producir a nivel de empresa como en el territorio.

A la profesora Adriana Escobedo y a Aranjid Valverde, por su apoyo y compromiso durante todo el tren de aprendizaje durante la Maestría GANEMOS.

A los profesores del CATIE, por sus enseñanzas en la promoción de los agronegocios sostenibles.

A mis compañeros de promoción de la Maestría GANEMOS, José Alberto Castillo, Milton Orozco y Julio Vivanco, por tener la dicha de conocerlos, aprender de manera conjunta cada semana y de poder compartir las experiencias en culminar en esta etapa de formación.

A la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) por su apoyo en el trabajo de investigación en el establecimiento de criterios de sostenibilidad para los agronegocios y su aporte al desarrollo territorial sostenible de la Ciudad de El Paraíso.

A la SAG, DICTA y SCGG por brindarme insumos necesarios para el desarrollo de esta investigación en la búsqueda de la Planificación del Desarrollo Agrícola.

A María Felix Amador, Vanessa Posse, Kenneth Pino, Gladys Acosta, Ana Dunnaway, Auxiliadora Díaz, Glenda Mendoza, Hetze Figueroa, Rosa Velásquez, Gina Leiva, Gretel Rivera, Sandra Hernández, Luis Alvarenga, Angie Rivera, Martha Iqbal y Judith Medina, por su solidaridad, ánimos, consejos, enseñanzas y apoyo.

CONTENIDO

RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación del Tema.....	2
1.3. Importancia.....	2
1.4. Objetivo General	3
1.5. Objetivos Específicos	3
2. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1. Agronegocio	4
2.2. Desarrollo Sostenible	4
2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	4
2.4. Desarrollo Territorial.....	6
2.5. Empresa Rural Asociativa (ERA)	6
2.6. Propuesta Metodológica	6
2.7. Plan Estratégico.....	6
2.8. Análisis FODA	7
2.9. Lienzo de Negocios	7
2.10. Plan de Acción.....	7
3. METODOLOGÍA.....	8
3.1. Ubicación del área de estudio.....	8
3.2. Descripción del área de estudio.....	8
3.3. Procedimientos metodológicos.....	10
4. RESULTADOS	14
4.1. Objetivo 1. Establecer criterios ambientales, económicos y sociales para evaluar la sostenibilidad del agronegocio del café.....	14
4.1.1. Definición de criterios económicos, ambientales y sociales del agronegocio sostenible del café	14
4.2. Objetivo 2. Evaluar el desempeño de la Cooperativa COMICAOL en materia de sostenibilidad a partir de los criterios previamente establecidos.	19

4.2.1. Desarrollo de la Herramienta de Evaluación de la Sostenibilidad para el Agronegocio de Café	19
4.3. Objetivo 3. Vincular el aporte del agronegocio del café al desarrollo territorial sostenible del Municipio de El Paraíso (Departamento de El Paraíso - Honduras), utilizando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	25
4.3.1. Propuesta de vinculación del aporte del agronegocio de café al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y al desarrollo territorial sostenible.	25
4.4. Objetivo 4: Construir una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativa cuyas acciones estén orientadas a incidir de manera directa sobre criterios ambientales, económicos y sociales del agronegocio y el desarrollo territorial.	32
5. CONCLUSIONES	35
6. RECOMENDACIONES.....	37
7. LITERATURA CITADA	38
8. ANEXOS	43

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Aldeas de Mayor Crecimiento Poblacional en la Ciudad de El Paraíso.	9
Cuadro 2. Distribución de actividades por objetivo específico.	10
Cuadro 3. Temas y criterios específicos para la evaluación de la sostenibilidad el agronegocio de café.	15
Cuadro 4. Conjunto de criterios económicos, ambientales y sociales para el agronegocio del café tanto a nivel de la ERA	16
Cuadro 5. Escala de Valoración – Herramienta de Evaluación de Sostenibilidad.	19
Cuadro 6. Resultados de la Evaluación de los Criterios de Sostenibilidad aplicados a COMICAOL. ..	20
Cuadro 7. Conjunto de Buenas Prácticas para la Promoción de la Sostenibilidad en COMICAOL.	21
Cuadro 8. Cronograma de trabajo para elaborar un plan estratégico (PE).	75
Cuadro 9. Datos generales de la ERA.	76
Cuadro 10. Datos de organización interna y membresía de la ERA.	76
Cuadro 11. Datos sobre los servicios ofrecidos por la ERA.	77
Cuadro 12. Datos de los colaboradores y organización de la ERA.	78
Cuadro 13. Vinculación del aporte de la ERA hacia el logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible.	81
Cuadro 14. Análisis FODA de la ERA.	85
Cuadro 15. Lienzo de negocios de COMICAOL como propuesta de valor sostenible.	87
Cuadro 16. Matriz de Direccionamiento estratégico de COMICAOL.	94
Cuadro 17. Matriz para la definición de objetivos y líneas estratégicas de COMICAOL.	96
Cuadro 18. Plan de acción del plan estratégico de COMICAOL.	99
Cuadro 19. Vinculación de la ERA hacia el logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible articulada a la planificación estratégica.	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Fuente: Agenda Nacional 2030 ODS – Honduras.	5
Figura 2. Mapa de la República de Honduras, donde se señala la ubicación del municipio de El Paraíso.	8
Figura 3. Fases del Procedimiento Metodológico.	11
Figura 4. Propuesta de vinculación de la ERA y su influencia al desarrollo territorial sostenible a la planificación estratégica.	12
Figura 5. Pasos para elaborar líneas estratégicas con enfoque de sostenibilidad dentro de la planificación estratégica en las Empresas Rurales Asociativas (ERAS).	13
Figura 6. Esquema General del MESMIS: Relación entre Atributos e Indicadores.	14
Figura 7. Grafica representativa de la Evaluación de la Sostenibilidad de COMICAOL.	20
Figura 8. Propuesta para la vinculación del aporte de la ERA sobre el desarrollo territorial sostenible.	25
Figura 9. Propuesta de vinculación del aporte de COMICAOL en la dimensión económica al logro de las metas de los ODS y al desarrollo territorial sostenible de El Paraíso.	26
Figura 10. Propuesta de vinculación del aporte de COMICAOL en la dimensión ambiental al logro de las metas de los ODS y al desarrollo territorial sostenible de El Paraíso.	28
Figura 11. Propuesta de vinculación del aporte de COMICAOL en la dimensión social al logro de las metas de los ODS y al desarrollo territorial sostenible de El Paraíso.	30
Figura 12. Esquema del proceso de elaboración de planes estratégicos (PE) a Empresas Rurales Asociativas (ERAS) con enfoque al desarrollo territorial sostenible	32
Figura 13. Diseño del mapa de actores de COMICAOL.	74
Figura 14. Consideraciones de la sostenibilidad a nivel de ERA y del territorio.	78
Figura 15. Lienzo de negocios (Business Canvas). Fuente: Elaboración propia.	86
Figura 16. Elementos claves de la vinculación de los objetivos estratégicos hacia la sostenibilidad.	93
Figura 17. Pasos para elaborar las líneas estratégicas.	95
Figura 19. Elementos claves para elaborar un plan de acción.	98
Figura 20. Aplicación de la vinculación de la empresa rural asociativa (ERA) y cómo influye al logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible articulada a la planificación estratégica.	102
Figura 21. Implementación de la sostenibilidad en las ERAS.	106
Figura 22. Instancias de plataforma del desarrollo territorial.	108
Figura 23. Elementos claves para la elaboración del PE.	109
Figura 24. Elementos claves para el monitoreo y avances del PE.	110
Figura 25. Elementos claves para la socialización del plan estratégico.	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Evaluación del desempeño de la Cooperativa COMICAOL en materia de sostenibilidad. ...	43
Anexo 2. Fotografías de la Visita a Campo a la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL), Ciudad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras.....	50
Anexo 3. Evaluación de los criterios de sostenibilidad aplicados a la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL).....	51
Anexo 4. Propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos para empresas rurales asociativas (ERA) con enfoque al desarrollo territorial sostenible	62

LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

AN-ODS: Agenda Nacional 2030 – Objetivos del Desarrollo Sostenible

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

COMICAOL: Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada

DICTA: Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria

ERA: Empresa Rural Asociativa

ERAS: Empresas Rurales Asociativas

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Ha: Hectárea

IHCAFE: Instituto Hondureño del Café

INE: Instituto Nacional de Estadística

IICA: Instituto Interamericano para la Cooperación de la Agricultura

MESMIS: Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad.

MI AMBIENTE: Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente

Mz: Manzanas

ODS: Objetivo del Desarrollo Sostenible

PE: Plan Estratégico

Qq: Quintales

SAG: Secretaría de Agricultura y Ganadería

SCGG: Secretaría de Coordinación General de Gobierno

RESUMEN

La planificación estratégica es un elemento vital para las organizaciones en la actualidad por que les permite definir su marco de acciones en el mediano y largo plazo, razón por lo cual la sostenibilidad debe ser incorporada. Este estudio busca diseñar una propuesta metodológica para desarrollar planes estratégicos en empresas rurales asociativas (ERAS) a partir de criterios económicos, ambientales, y sociales con un enfoque hacia el desarrollo territorial sostenible.

En primer lugar, se llevó a cabo una definición del conjunto de criterios económicos, sociales y ambientales para el agronegocio del café, para luego desarrollar una herramienta de evaluación que permita conocer el estado actual de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) localizada en la ciudad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras. A partir de estos resultados, se recomendaron un conjunto de buenas prácticas para promover la sostenibilidad del agronegocio de café, especialmente en aquellos rubros que presentaron debilidades.

Posteriormente se elaboró una propuesta para vincular el aporte del agronegocio de café desarrollado por la Cooperativa COMICAOL al desarrollo territorial sostenible, desarrollando como resultado una guía metodológica para elaborar planes estratégicos que aborden las tres dimensiones de la sostenibilidad a nivel de empresa asociativa y como ello puede contribuir al logro de un desarrollo territorial sostenible.

Los resultados muestran que se definieron una serie de criterios a nivel específico tanto para la Empresa Rural Asociativa (ERA), como para el territorio, los cuales se sistematizaron en una herramienta de evaluación de desempeño mediante escalas. La herramienta se aplicó mediante una reunión de trabajo con el Presidente de la Junta Directiva y el Gerente General de la Cooperativa COMICAOL, en la Ciudad del Paraíso, encontrando así 15 criterios específicos que requieren aspectos de mejoras, especialmente en 3 criterios económicos, 9 ambientales y 3 sociales, sobre las cuales se hicieron recomendaciones mediante una serie de buenas prácticas sugeridas que ayuden a promover la sostenibilidad a nivel de la organización rural como tal.

Por otra parte, con la información generada a nivel de la empresa asociativa se articuló en el aporte hacia el territorio con criterios específicos definidos en las dimensiones de la sostenibilidad y que a su vez permitieron visualizar el logro de las metas de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) por medio de una vinculación de acciones y aportes en cada uno de los niveles antes descritos.

Con los insumos previamente generados, se diseñó una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativas con un enfoque al desarrollo territorial sostenible, orientado a la implementación de acciones dentro del agronegocio, que impacten positivamente el desarrollo del territorio donde estas se realizan; promoviendo la sostenibilidad como un eje transversal en todo el proceso.

Palabras claves: Empresa Rural Asociativa, Plan Estratégico, COMICAOL, Desarrollo Sostenible

ABSTRACT

Strategic planning is a vital element for organizations today because it allows them to define their framework of actions in the medium and long term, which is why sustainability must be incorporated. This study seeks to design a methodological proposal to develop strategic plans in rural associative enterprises (ERAS) based on economic, environmental, and social criteria with a focus on sustainable territorial development.

First, a definition of the set of economic, social, and environmental criteria for the coffee agribusiness was carried out, to later develop an evaluation tool that allows knowing the status of the Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) located in the city of El Paraíso, Department of El Paraíso, Honduras. Based on these results, a set of good practices was recommended to promote the sustainability of the coffee agribusiness, especially in those areas that presented weaknesses.

Subsequently, a proposal was prepared to link the contribution of the coffee agribusiness developed by the COMICAOL Cooperative to sustainable territorial development, developing as a result a methodological guide to elaborate strategic plans that address the three dimensions of sustainability at the associative company level and how this can contribute to the achievement of sustainable territorial development.

The results show that a series of criteria were defined at a specific level both for the Rural Associative Enterprise (ERA), and for the territory, which were systematized in a performance evaluation tool using scales. The tool was applied through a working meeting with the President of the Board of Directors and the General Manager of the COMICAOL Cooperative, in the Ciudad del Paraíso, thus finding 15 specific criteria that require improvement aspects, especially in 3 economic criteria, 9 environmental and 3 social criteria, on which recommendations were made through a series of suggested good practices that help promote sustainability at the level of the rural organization as such.

On the other hand, with the information generated at the level of the associative company, it was articulated on the contribution to the territory with specific criteria defined in the dimensions of sustainability and which in turn allowed visualizing the achievement of the goals of the sustainable development objectives (ODS) through for linking actions and contributions in each of the levels described above.

With the inputs previously generated, a methodological proposal was designed to elaborate strategic plans in associative rural companies with a focus on sustainable territorial development, oriented to the implementation and actions within the agribusiness, that positively impact the development of the territory where they are carried out, promoting sustainability as a transversal axis throughout the process.

Keywords: Rural Associative Enterprise, Strategic Plan, COMICAOL, Sustainable Development

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Las Empresas Rurales Asociativas (ERA) son organizaciones de productores y productoras de pequeña escala con alguna figura jurídica o no, que están orientadas al desarrollo de negocios y buscan generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados, asociadas y las comunidades donde estos están presentes. Especialmente se han desarrollado en rubros productivos ya organizados, en la mayoría de los países de la región centroamericana, como pueden ser el café y el cacao, que a la vez son rubros productivos que han tenido la mayor integración de diferentes actores para su interacción en los diferentes eslabones de la cadena de valor (Gutiérrez, 2012).

Estas organizaciones empresariales, altamente dependientes del capital natural, humano, y social del territorio donde se desarrollan, han visualizado el impacto de prácticas no sostenibles que según Sánchez *et al.* (2015), se han venido desarrollado a pesar de los cambios en el mercado y de los impactos fuertes de los eventos climáticos. Por esta razón, muchas ERAs han empezado a reflexionar sobre la necesidad de transformar los modelos de negocios, que tradicionalmente se han venido haciendo de manera exclusiva a través de la competitividad económica, hacia uno que incluya una visión sostenible buscando el equilibrio económico, social y ambiental en la gestión del negocio, que además de la eficiencia comercial garantice su perpetuidad en el tiempo.

El Plan Estratégico es una herramienta que le permite a la empresa rural asociativa reflejar la estrategia que seguirá en el mediano plazo, por lo que se establece generalmente en una vigencia alrededor de entre 3 a 5 años. Este Plan marca las directrices y el comportamiento para que la organización alcance las aspiraciones plasmadas en su visión integral a través de la combinación de la visión socio-organizativa con la visión empresarial, la definición de objetivos estratégicos para la organización y las alianzas que la organización fortalecerá con otros actores de la cadena sea directos e indirectos, para lograr alcanzar así sus metas estratégicas planteadas (Umaña, 2015).

En la actualidad hay una diversidad de metodologías para elaborar planes estratégicos a nivel empresarial, sector público entre otros, pero no han logrado enlazar las diferentes estrategias empresariales hacia una visión de sostenibilidad que les permita trascender a impactar sobre el desarrollo del territorio donde se desenvuelven. En el caso de Honduras y de manera específica en las ERAs se tienen muchas dificultades para establecer los planes estratégicos con madurez en el tiempo. De ahí la necesidad de abordar la sostenibilidad como una temática que busca lograr un balance entre la rentabilidad económica, la responsabilidad ambiental y la justicia social, de manera integral dentro de la empresa, asegurando que estas acciones contribuyan también a lograr el desarrollo territorial sostenible.

1.2. Justificación del Tema

En la actualidad muchas Empresas Rurales Asociativas (ERAs) en Honduras han sido participes de procesos de fortalecimiento empresarial en diferentes temáticas, específicamente en la elaboración de planes estratégicos, planes de negocios, planes socio-organizativos, entre otros, por parte de las entidades gubernamentales o de la cooperación internacional.

Lamentablemente, en muchos de estos casos estos, quedan solo en el papel, limitando la construcción de su estrategia de crecimiento y el aporte de su trabajo al desarrollo de su territorio. Por esta razón es importante contar con una herramienta, basada en las tres dimensiones de la sostenibilidad (rentabilidad económica, responsabilidad ambiental y justicia social), que permita que en primera instancia los socios puedan construir una visión integral de su empresa, donde sus intereses se vean claramente reflejados y donde el trabajo de la ERA contribuya al logro de medios de vida y de un desarrollo territorial sostenible; satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer de las futuras generaciones, garantizando un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social (Acciona, 2019).

1.3. Importancia

La Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL), localizada en la Ciudad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras, realiza procesos de acopio, beneficiado, trillado, tostado y comercialización de café de calidad, entre otras actividades importantes.

Este estudio busca incorporar en la Planificación Estratégica de COMICAOL criterios de rentabilidad económica, responsabilidad ambiental y justicia social, para luego poder visualizar su aporte como agronegocio al desarrollo territorial del municipio a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹. Se espera que como parte de este ejercicio se desarrolle una metodología de construcción del plan estratégico de manera participativa donde se involucren no solo a los socios y cuerpo directivo sino también las autoridades municipales y plataformas de gobernanza.

¹ Para esta propuesta se entenderá que los Objetivos de Desarrollo Sostenible es una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión de largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación (CEPAL, 2018).

1.4. Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica para desarrollar planes estratégicos en empresas rurales asociativas (ERAS) a partir de criterios económicos, ambientales, y sociales con un enfoque hacia el desarrollo territorial sostenible.

1.5. Objetivos Específicos

- 1.5.1. Establecer criterios ambientales, económicos y sociales para evaluar la sostenibilidad del agronegocio del café.
- 1.5.2. Evaluar el desempeño de la Cooperativa COMICAOL en materia de sostenibilidad a partir de los criterios previamente establecidos.
- 1.5.3. Vincular el aporte del agronegocio del café al desarrollo territorial sostenible del Municipio de El Paraíso (Departamento de El Paraíso - Honduras), utilizando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- 1.5.4. Construir una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativa cuyas acciones estén orientadas a incidir de manera directa sobre criterios ambientales, económicos y sociales del agronegocio y el desarrollo territorial.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Agronegocio

Un agronegocio es un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector agrícola operen competitivamente. Contrario a la visión tradicional, esta visión de los agronegocios considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de la simple producción de alimentos (IICA, 2010).

2.2. Desarrollo Sostenible

La ONU (2015) ha definido al desarrollo sostenible como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades, además exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta. Para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.

2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años (ONU, 2015).

Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social, los cuales se presentan a continuación:

	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Fuente: Agenda Nacional 2030 ODS – Honduras.

2.4. Desarrollo Territorial

Según la CEPAL (2020) el desarrollo territorial se entiende como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio.

2.5. Empresa Rural Asociativa (ERA)

La Empresa Rural Asociativa, comúnmente llamada ERA, es un tipo de organización constituida formalmente con el objetivo de llevar a cabo una actividad económico-productiva, en general, relacionadas con actividades agropecuarias, agroindustriales, artesanales, de transformación, pero también de prestación de servicios. La ERA tiene como objetivo luchar por el desarrollo de la comunidad y brindar servicios de apoyo a la producción y a la comercialización de sus asociados y además de ello, combina los aspectos económicos y productivos de una organización empresarial con las características y los valores de asociacionismo que deciden practicar las personas asociadas que la conforman (AFORTERA, 2016).

2.6. Propuesta Metodológica

Según Rodríguez (2009) es sistematizar la reproducción conceptual y teórica de la experiencia práctica objeto de estudio. A la vez, es una forma de elaboración intelectual cuyo resultado puede expresarse en formatos diferentes, procurando hacer partícipes de los hallazgos a quienes no tuvieron la oportunidad de estar involucrados en la ejecución.

En ciertas ocasiones es necesario no solo compartir el conocimiento de la practica estudiada sino también inducir y orientar hacia una cierta forma de actuación que durante la práctica demostró efectividad y que la sistematización descubre, revalora, eleva su funcionalidad y pone al servicio de otros interesados.

2.7. Plan Estratégico

El plan estratégico de una empresa se trata de un documento en el que la gerencia o dirección debe responder a algunas preguntas como: qué hacer, con qué recursos, quiénes forman parte de los equipos de trabajo y, sobre todo, hacia dónde va el negocio o, dicho de otro modo, es una especie de radiografía que los emprendedores realizan en la etapa previa a la puesta en marcha de su empresa y que les sirva para saber dónde están y qué oportunidades de posicionamiento tienen (OBS, 2020).

2.8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa (Broseta, 2020).

2.9. Lienzo de Negocios

Un lienzo de negocios describe la lógica sobre cómo una organización puede crear, capturar y entregar una propuesta de valor sostenible. Además, facilita la articulación entre los productores y compradores para establecer relaciones comerciales, identifica áreas de innovación o mejora, presenta aspectos complejos del negocio en forma fácil y entendible, fomenta el emprendimiento por parte de los productores y productoras dentro de las organizaciones (Lundy, 2014).

2.10. Plan de Acción

Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados (ECLKC, 2020).

3. METODOLOGÍA

3.1. Ubicación del área de estudio

La Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) se encuentra ubicada en la Ciudad de El Paraíso, Municipio de El Paraíso, Honduras. Este departamento está compuesto por 19 municipios, tiene una superficie de 7,489 km². Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, su población es de 480,700 personas distribuidas en 330,660 personas en el área rural y 150,040 en el área urbana (INE, 2018).

En la siguiente imagen, la parte marcada en rojo representa el departamento de El Paraíso, ubicado en el municipio del mismo nombre.



Figura 2. Mapa de la República de Honduras, donde se señala la ubicación del municipio de El Paraíso.

3.2. Descripción del área de estudio

El municipio de El Paraíso limita al norte con el municipio de San Matías y Danlí, al sur la República de Nicaragua al este con Danlí y Nicaragua y al oeste con Alauca, y se encuentra ubicado en el departamento del mismo nombre localizado en la zona sur oriental del país. Su extensión territorial es de 415 km² y está constituida por 13 aldeas y 147 caseríos. El casco urbano está compuesto por 14 barrios y 11 colonias que totalizan 4,314 viviendas en el sector urbano y en área rural 3,983 viviendas (Escoto, 2016).

Densidad poblacional: La población del municipio de El Paraíso según datos del Censo realizado por la Secretaría de Salud es de 53, 221 habitantes que corresponde el 50% a la zona urbana y 50% a la zona rural; distribuida en el 49% en hombres y el 51% en mujeres; siendo así la densidad poblacional de 128.24 habitantes por km² (Escoto, 2016).

Cuadro 1. Aldeas de Mayor Crecimiento Poblacional en la Ciudad de El Paraíso.

ALDEA	POBLACIÓN
Santa Cruz	3237
La Lodosa	2850
Las Selvas	2412
Cuyalí	1968
Dificultades	1922
Conchagua	1403
Las Cañas	1114

Fuente: Plan Estratégico Municipal de El Paraíso (2016)

Actividades productivas: Las actividades productivas que generan ingresos al municipio provienen especialmente del sector primario de la economía, principalmente de la producción agropecuaria en rubros tradicionales como café, maíz, frijol, frutales, hortalizas y de otros rubros de gran contribución en los ingresos percibidos por la población, como es la ganadería de doble propósito asociada a la transformación de leche y carne, y el recurso forestal. Los rubros de mayor contribución al Producto Interno Bruto del municipio son el café, el tabaco, la ganadería y el valor agregado a la madera (Escoto, 2016).

Participación de la mujer rural en las actividades productivas en el municipio: La participación de las mujeres en los rubros productivos en su mayoría se presenta como mano de obra, lo cual la hace participe en forma indirecta, pues es el hombre quien toma decisiones en el manejo de la producción y al momento de la comercialización; pero un 30% de las mujeres si participan directamente en los rubros productivos siendo ella la dueña de su actividad económica. Las principales fuentes de empleo para las mujeres y jóvenes de El Paraíso provienen de la producción del café en el área rural, el comercio y las fábricas de puros en el área urbana (Escoto, 2016).

3.3. Procedimientos metodológicos

El procedimiento metodológico utilizado para este trabajo se detalla por cada uno de los objetivos específicos del proyecto, tal y como se presenta a continuación:

Cuadro 2. Distribución de actividades por objetivo específico.

Objetivos Específicos	Actividad para Desarrollar
1. Establecer criterios ambientales, económicos y sociales para evaluar la sostenibilidad del agronegocio del café.	1.1. Definición del conjunto de criterios económicos, sociales y ambientales del agronegocio sostenible de café.
2. Evaluar el desempeño de la Cooperativa COMICAOL en materia de sostenibilidad a partir de los criterios previamente establecidos.	2.1. Desarrollo de una herramienta de evaluación que permita conocer el estado actual de la Cooperativa COMICAOL en los criterios previamente establecidos.
	2.2. Aplicación de la herramienta de evaluación a la Cooperativa COMICAOL para conocer su desempeño en los criterios ambientales, sociales y económicos previamente establecidos.
	2.3. Recomendar un conjunto de buenas prácticas para promover la sostenibilidad del agronegocio de café especialmente para aquellos rubros que presenten debilidades.
3. Vincular el aporte del agronegocio del café al desarrollo territorial sostenible del Municipio de El Paraíso (Departamento de El Paraíso - Honduras), utilizando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	3.1. Elaborar la propuesta de vinculación del aporte del agronegocio de café al desarrollo territorial sostenible a partir de criterios vinculados a los ODS.
	3.2. Proponer un mecanismo para fortalecer la relación entre los encargados de desarrollo territorial con las ERAs y viceversa para apoyarse y aumentar el impacto de sus intervenciones.
4. Construir una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativa cuyas acciones estén orientadas a incidir de manera directa sobre criterios ambientales, económicos y sociales del agronegocio y el desarrollo territorial.	4.1. Desarrollar una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos que aborden las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Fases del procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico utilizado constó de 3 fases, las cuales se detallan en la figura 3:

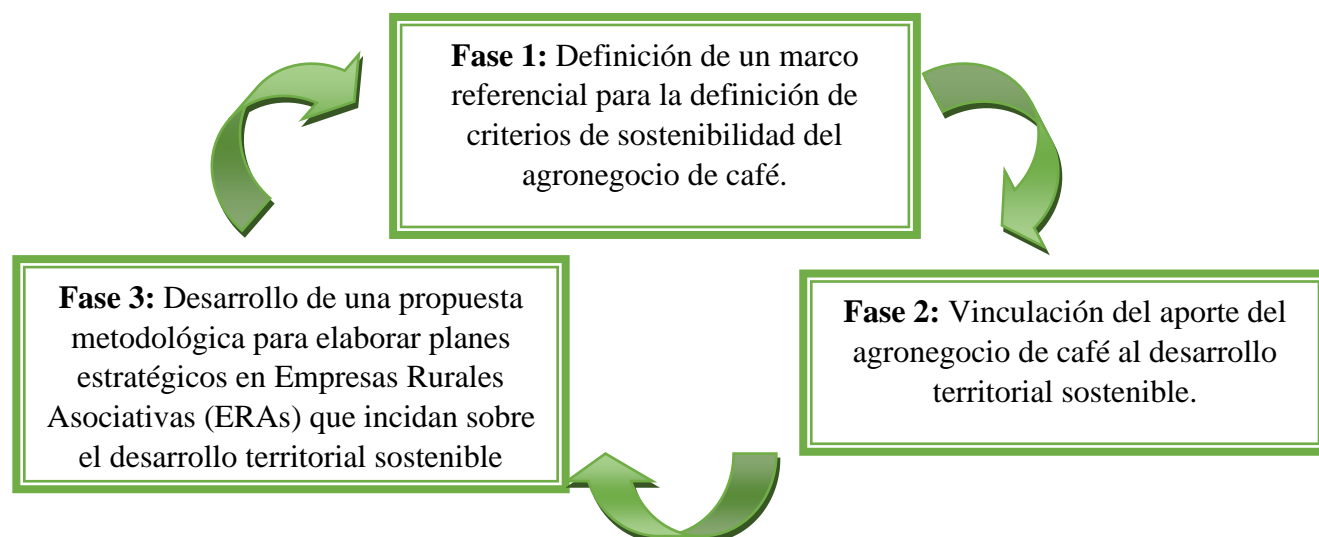


Figura 3. Fases del Procedimiento Metodológico. Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Definición de un marco referencial para el establecimiento de criterios de sostenibilidad del agronegocio de café, y su aplicación a nivel de la ERA y del territorio

En esta sección, se hizo una revisión de literatura para establecer criterios de sostenibilidad que incluyan las tres dimensiones de la sostenibilidad sea económicas, ambientales y sociales. Por otro lado, se hicieron entrevistas puntuales con actores claves tales como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (MI AMBIENTE), Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA), entre otras, con el fin de validar lo identificado a través de la investigación secundaria. En este punto es importante señalar que se buscaron criterios que reflejen de manera más significativa el impacto (positivo y/o negativo) del agronegocio del café tanto para la ERA como para el territorio. Por ejemplo: si el criterio global es la gestión adecuada del recurso hídrico, a nivel de ERA se analizó el manejo de las aguas mieles y a nivel territorial la disponibilidad del recurso hídrico en cantidad y calidad para el abastecimiento de las poblaciones.

Fase 2: Vinculación del aporte del agronegocio de café al desarrollo territorial sostenible a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas relacionadas

Se desarrolló una herramienta que permita evaluar el estado de los criterios de sostenibilidad del agronegocio de café previamente definidos en la fase anterior, y se aplicó en la Cooperativa COMICAOL, utilizando mecanismos tales como entrevista con el gerente general de la organización, para recolectar la información requerida. Seguidamente, se analizaron los resultados para identificar las principales brechas encontradas y proponer un conjunto de buenas prácticas que se recomienda implementar tanto a nivel de la empresa para mejorar el desempeño del agronegocio en materia de sostenibilidad.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de la ERA, se procedió a elaborar una propuesta de vinculación que permita visualizar el aporte del agronegocio de café al desarrollo territorial sostenible utilizando como referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante una serie de criterios aplicados como se presenta en la figura 4.

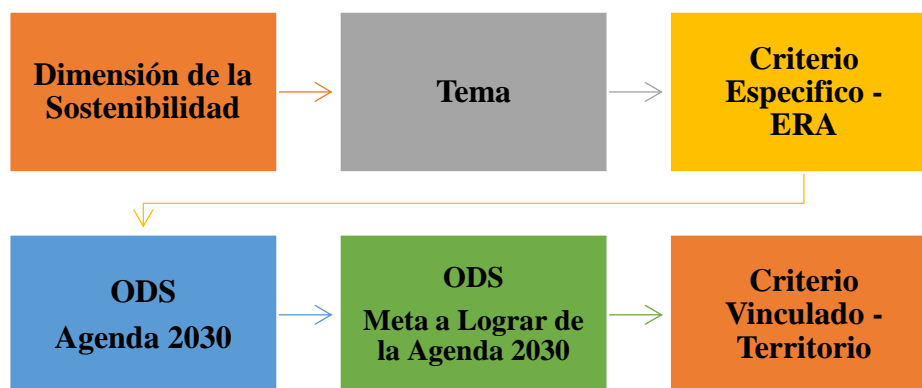


Figura 4. Propuesta de vinculación de la ERA y su influencia al desarrollo territorial sostenible a la planificación estratégica. Fuente: Elaboración propia.

La vinculación consistió en identificar en primera instancia criterios que permitan escalar el trabajo a nivel de ERA con el logro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) con sus respectivas metas a lograr y luego articularlo al criterio territorial, para que en el futuro los planes municipales puedan identificar brechas en los sectores productivos priorizados y puedan darle salida a través de incentivos u otros mecanismos. Por ejemplo, si el criterio a nivel de la Empresa Rural Asociativa (ERA) en el manejo de aguas mieles en el proceso que se vierte directamente a las fuentes de agua, se escala al ODS 6 “Agua Limpia y Saneamiento” con su meta específica a lograr, articulada el criterio a nivel territorial en relación con la cobertura del servicio de agua en el municipio y calidad del agua en el territorio.

Fase 3: Desarrollo de una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en Empresas Rurales Asociativas (ERAs) que incidan sobre el desarrollo territorial sostenible

Se procedió a desarrollar una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos para Empresas Rurales Asociativas (ERAs), tomando en cuenta las siguientes secciones: misión, visión y valores de la empresa, diagnóstico de sostenibilidad, objetivos estratégicos, líneas estratégicas, plan de acción e implementación del plan. Los objetivos estratégicos se definieron a partir de los resultados de diagnóstico de sostenibilidad, razón por la cual, desde su origen vinculados a una dimensión y tema de esta, permitiendo desarrollar líneas estratégicas que respondan a las necesidades de fortalecimiento identificadas en el diagnóstico y orientándolas de manera que puedan contribuir al desarrollo territorial sostenible; como se observa en la siguiente figura 5.

Posteriormente, se elaboró un plan de acción donde se detallan las actividades que se llevarán a cabo, responsables y plazos para desarrollar cada línea estratégica.

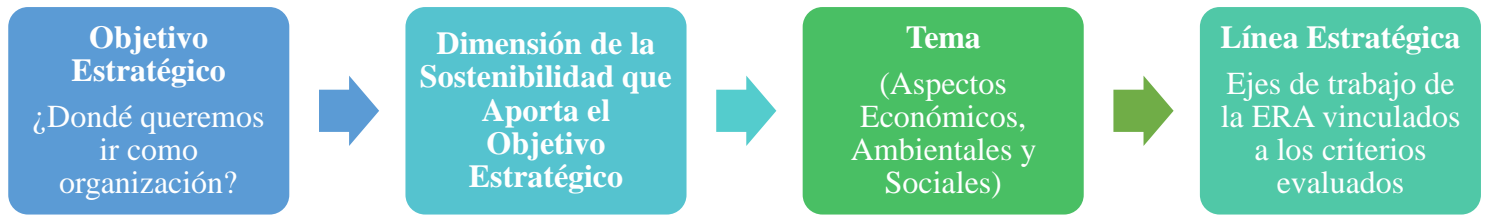


Figura 5. Pasos para elaborar líneas estratégicas con enfoque de sostenibilidad dentro de la planificación estratégica en las Empresas Rurales Asociativas (ERAS). Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

4.1. Objetivo 1. Establecer criterios ambientales, económicos y sociales para evaluar la sostenibilidad del agronegocio del café.

4.1.1. Definición de criterios económicos, ambientales y sociales del agronegocio sostenible del café

En primera instancia se identificó información relevante sobre el sector productivo del café de Honduras través de documentación de análisis de cadena de valor, informes de memorias de producción por parte del IHCAFE, planes estratégicos municipales y consultas puntuales a instituciones públicas, con el fin de conocer los principales impactos del agronegocio del café y como estos podrían transformarse en criterios de evaluación.

Adicionalmente, se investigaron metodologías para el establecimiento de criterios de sostenibilidad del agronegocio y se identificó la conveniencia de utilizar dentro del marco de referencia de este estudio, la Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS), metodología desarrollada por el Grupo Interdisciplinario para Tecnología Rural Apropriada, con sede en México.

Esta metodología se dirige a proyectos agrícolas, forestales y pecuarios, para orientar el desarrollo y/o investigación por un lado y por otro lado ayuda a entender de forma integral las limitantes de los sistemas de manejo que derivan de la intersección de los factores sociales, económicos y ambientales (Maserá et al., 1999). En la figura 6 se puede observar los atributos de sustentabilidad y la relación entre esos e indicadores que son fundamentales con relación a la estabilidad, confiabilidad, resiliencia, adaptabilidad, equidad y autogestión.

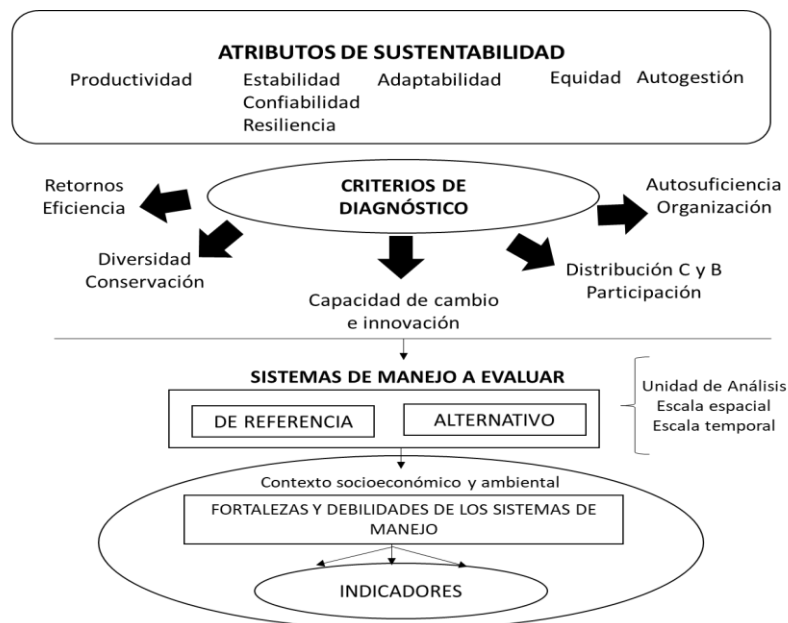


Figura 6. Esquema General del MESMIS: Relación entre Atributos e Indicadores. Fuente: Maserá *et al.* 1999.

En la aplicación de la metodología MESMIS se procedió a determinar el objeto de estudio, específico en la evaluación de criterios de sostenibilidad para el agronegocio de café, aplicado a la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL). Luego de ello se seleccionó criterios estratégicos que consiste en la selección de los atributos de sostenibilidad en los diferentes aspectos a evaluar, por medio de la identificación de los criterios de diagnóstico, que, tomado de ello como punto de partida para la definición de los temas, por un lado, y por otro lado la definición de los indicadores para los criterios específicos a evaluar a nivel de la ERA.

Considerando la información generada, para cada dimensión de la sostenibilidad se priorizó un conjunto de 16 temas, que a su vez agrupan 28 criterios a nivel de ERA. Los temas seleccionados están relacionados con la rentabilidad económica, el manejo racional y responsable de los recursos naturales y la responsabilidad social, que son la base de la sostenibilidad a nivel de la ERA; y que deben escalarse posteriormente a nivel territorial para incidir de manera favorable sobre el desarrollo sostenible (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Temas y criterios específicos para la evaluación de la sostenibilidad el agronegocio de café.

Dimensión de la Sostenibilidad	Temas priorizados	Criterios Específicos
		Empresa Rural Asociativa (ERA)
Económico	3	4
Ambiental	7	14
Social	6	10
Total	16	28

Fuente: Elaboración propia.

La identificación detallada de los criterios seleccionados para ser evaluados a nivel de ERA y vinculados con el territorio, están detallados en el siguiente conjunto de criterios en el cuadro 4.

Cuadro 4. Conjunto de criterios económicos, ambientales y sociales para el agronegocio del café tanto a nivel de la ERA.

CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD PARA EL AGRONEGOCIOS DE CAFÉ

DIMENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

CRITERIO GLOBAL

CRITERIOS ESPECIFICOS A EVALUAR
EMPRESA RURAL ASOCITIVA (ERA)

ECONÓMICO
 ERA = 4 Criterios

Productividad
Financiamiento
Costos de Producción

Quintales (qq) de oro / mz de café por parte de la ERA
Acceso a financiamiento para renovación de producción de café en la ERA
Registros de uso y control de insumos en la producción de café para reducir costos de producción
Costos de producción / mz de café

AMBIENTAL
ERA = 14 Criterios

Tecnología
Conservación de Suelos
Manejo de Agroquímicos
Protección de la Biodiversidad
Gestión del Recurso Hídrico
Manejo de Residuos Sólidos
Certificaciones

Siembra de variedades resistentes a la roya
Área (ha) de siembra en curvas a nivel para la prevención de la erosión de los suelos
Uso de materia orgánica para la mejora de la salud de los suelos
Implementación de sistemas agroforestales en las fincas de la ERA
Acceso al equipo de protección en las fincas de café de la ERA
Uso del equipo de protección en las fincas de café de la ERA
Tiene o no tiene bodega de agroquímicos debidamente rotulados para el almacenamiento
La finca forma parte de un corredor biológico que fortalezca la gestión de la biodiversidad
Manejo de aguas mieles en el proceso que se vierten directamente a las fuentes de agua
Uso de sistema de riego por goteo o aspersión en las fincas de café adscrita a la ERA
Recuperación de nacientes de agua en las fincas de café adscritas a la ERA
Correcta gestión de desechos orgánicos del café (Composteras rotatorias, lombricomposta, entre otras)
Entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada
Cuenta con procesos productivos del café certificados que garanticen buenas prácticas por parte de la ERA

SOCIAL
ERA = 10 Criterios

Fuente de Ingresos
Condiciones laborales
Equidad de Género
Trasmisión de Conocimientos
Acceso a la información
Gobernanza

Fuentes de ingresos diversificadas que realiza la ERA (Cuenta con ganadería, apicultura, granja porcina o avícola, entre otros)
Pago de salario mínimo y beneficios
Uso de medidas y equipos de bioseguridad ante el COVID-19 dentro de la ERA
Existen Reglamentos que asegure inclusión de la Mujer y los Jóvenes dentro de la ERA
Nivel de empoderamiento de la mujer en las actividades productivas y toma de decisiones
Integración generacional en la inclusión de los jóvenes en las áreas productivas o administrativas en la ERA
Capacitación y Educación Continua de los socios de la ERA
Capacidad de la dirigencia de la organización
Mecanismos participativos dentro de la organización para la toma de decisiones
Incidencia en la Comunidad por parte de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Si bien para efectos de este estudio no se evaluarán los criterios a nivel territorial, el establecer una relación entre estos y los criterios a nivel de Empresa Rural Asociativa (ERA) permitirá a los líderes de la organización priorizar en sus planes de trabajo aquellas acciones que además de beneficiar su negocio, incidan de manera favorable sobre el desarrollo territorial. De igual forma, les permitirá incidir en espacios de gobernanza local uniendo esfuerzos entre los actores del territorio, en favor del trabajo conjunto para el bien común.

4.2. Objetivo 2. Evaluar el desempeño de la Cooperativa COMICAOL en materia de sostenibilidad a partir de los criterios previamente establecidos.

4.2.1. Desarrollo de la Herramienta de Evaluación de la Sostenibilidad para el Agronegocio de Café

La herramienta de evaluación desarrollada consiste en un formulario básico de entrevista con preguntas relacionadas a cada uno de los criterios previamente establecidos, orientados a la obtención de información a nivel de la Empresa Rural Asociativa (ERA). Lo anterior, con el fin de poder orientar al encuestador en la obtención de información, como fue en este caso de la ERA.

Para el procesamiento de los resultados se estableció una escala de valoración de respuesta a través de un semáforo de colorimetría, en la cual se establecen cuatro niveles o aspectos para cada uno de los criterios específicos definidos en el anexo 3 y que se presenta de la siguiente manera:

1. Rojo: No cumple
2. Amarillo: Cumplimiento leve
3. Anaranjado: Cumplimiento moderado
4. Verde: Si cumple

Cuadro 5. Escala de Valoración – Herramienta de Evaluación de Sostenibilidad.

Escala de Valoración			
No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple
1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicado la escala de valorización como se visualiza en el anexo 3, se procede a la tabulación de la información mediante la sumatoria de los puntos finales para determinar en cada una de las 3 dimensiones evaluadas, cual es el % de logro obtenido.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado de la evaluación de los criterios de sostenibilidad aplicados a la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL):

Cuadro 6. Resultados de la Evaluación de los Criterios de Sostenibilidad aplicados a COMICAOL.

Dimensión de la Sostenibilidad	Puntos Obtenidos	Puntos Finales	Porcentaje de logro (%)
Económico	7	16	44%
Ambiental	33	56	59%
Social	33	40	83%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se visualiza en el resultado global y en las gráficas de evaluación de los criterios de sostenibilidad en COMICAOL (ver figura 7), se evidencia que tiene 15 criterios específicos que no cumplen en distintos niveles, de los cuales 9 pertenecen a la dimensión ambiental, 3 a la económica y 3 a la dimensión social.

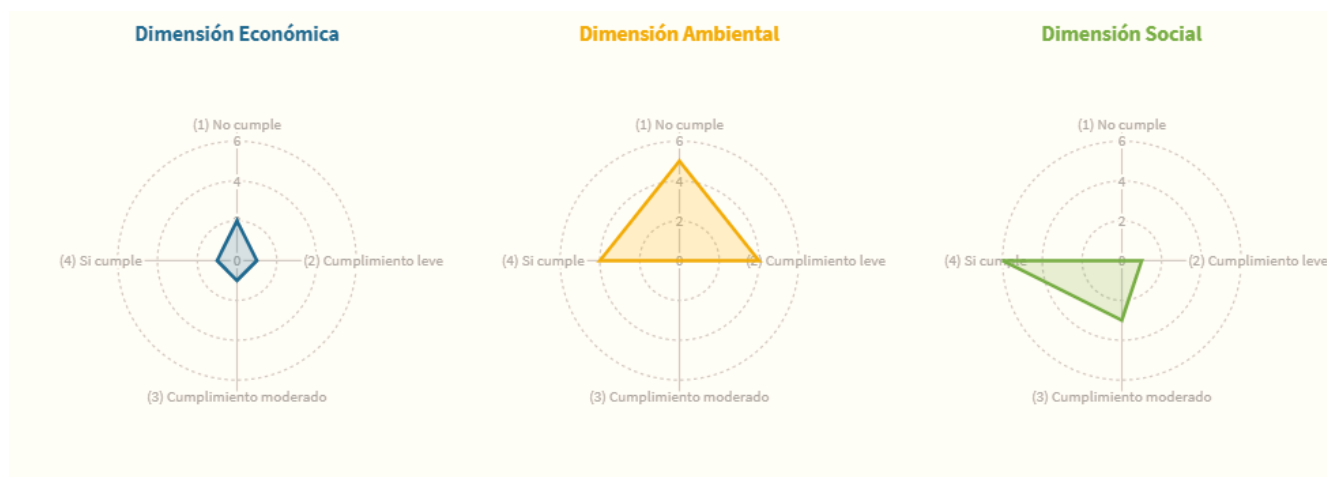


Figura 7. Grafica representativa de la Evaluación de la Sostenibilidad de COMICAOL. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan un conjunto de buenas prácticas que permitirán iniciar procesos de reflexión entre los actores involucrados, de manera que se pueda promover la sostenibilidad como un eje transversal para el desarrollo del agronegocio como tal.

Cuadro 7. Conjunto de Buenas Prácticas para la Promoción de la Sostenibilidad en COMICAOL.

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico por mejorar	Recomendación de buenas prácticas para implementar en el agronegocio de café
Económico	Costo de Producción	Registros de uso y control de insumos en la producción de café para reducir costos de producción	Proponer en cada finca de los productores asociados llevar un registro de la operación de las actividades agronómicas, el manejo fitosanitario, la cosecha, el beneficio, el almacenamiento y el transporte desde la finca hasta la cooperativa y capacitar a los productores en su uso y gestión.
		Costos de Producción / manzana de café	Revisar y levantar documentación de los registros de costos de producción / manzana de café que pueda ser detallada por cada uno de los productores de finca asociados a la cooperativa, con ello servirá de información de base para la toma de decisiones tanto para el productor como la gerencia y la junta directiva de la cooperativa.
	Financiamiento	Acceso a Financiamiento para renovación de café en la ERA	Elaboración de un plan financiero que permita a la cooperativa poder brindar financiamiento con apoyo tanto de la banca nacional como de la cooperación internacional que opera en la región cafetalera con recursos financieros e insumos agrícolas para la renovación de plántulas de café a nivel de finca de los productores asociados, con el fin de promover la producción sostenible.
Ambiental	Conservación de Suelos	Uso de materia orgánica para la mejora de la salud de los suelos	Elaboración de un programa de aplicación de materia orgánica en las fincas de los productores asociados a la cooperativa, con el fin de poder promover y establecer sistematización de experiencias en la aplicación de abonos orgánicos, entre otros para la reducción de las deficiencias nutricionales de las plantas, reducción de costos de producción, entre otros.
		Implementación de sistemas agroforestales en las fincas de la ERA	Promover el uso de buenas prácticas agroforestales por parte de la cooperativa a los productores asociados, después de haber finalizado el proceso de la cosecha del café, para incentivar en el próximo

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico por mejorar	Recomendación de buenas prácticas para implementar en el agronegocio de café
			ciclo productivo la implementación dentro de las fincas del uso de árboles de sombra, poda de cafetales, fertilización, manejo de plagas y enfermedades.
	Manejo de Agroquímicos	Acceso al equipo de protección en las fincas de café de la ERA	Tener disponible en las tiendas de insumos de la cooperativa y promover el uso de equipo de protección por medio de charlas informativas en aras de divulgar los beneficios y protección durante las actividades de siembra y cosecha de café en las fincas de los productores asociados a la cooperativa.
		Uso del equipo de protección en las fincas de café de la ERA	Divulgar por parte de la cooperativa campañas de sensibilización a los productores asociados sobre la importancia de utilizar equipos de protección durante el proceso productivo y de cosecha.
		Tiene o no tiene bodega de agroquímicos debidamente rotulados para el almacenamiento	La cooperativa debe de diseñar una bodega modelo que cumpla con la regulación y sea de bajo costo, donde el productor pueda almacenar los agroquímicos, debidamente rotulados y sellados.
	Protección de la Biodiversidad	La finca forma parte de un corredor biológico que fortalezca la gestión de la biodiversidad	Levantar información de áreas de cobertura boscosa por parte de la Cooperativa con los productores asociados, para poder incentivar el manejo sostenible de la gestión de la biodiversidad con el fin de que puedan irse integrando en el corredor biológico identificado en el mediano y largo plazo.
	Gestión del Recurso Hídrico	Recuperación de nacientes de agua en las fincas de café adscritas a la ERA	Elaborar un plan de manejo forestal y de cuencas con las áreas identificadas por parte de la cooperativa en conjunto con los productores asociados, con la asistencia técnica brindada de la regional del Instituto Nacional de Conservación Forestal (ICF), para tomar acciones en la identificación de nacientes de agua, para protegerlas y gestionarlas y reforestación e incrementar en el mediano y largo plazo

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico por mejorar	Recomendación de buenas prácticas para implementar en el agronegocio de café
			la cobertura boscosa de las zonas productivas de café priorizadas.
	Manejo de Residuos Sólidos	Entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada	Realizar campañas de divulgación de la importancia del manejo de los residuos sólidos en referencia a la entrega de los envases vacíos de agroquímicos por parte de la cooperativa o de los productores asociados, a la agencia regional autorizada de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (MI AMBIENTE+).
	Certificaciones	Cuenta con procesos productivos del café certificados que garanticen buenas prácticas por parte de la ERA	<p>Revisar los procesos productivos certificados del café con el sello de Rainforest Alliance, Comercio Justo, Global Gap entre otras, para que puedan promover la integración a los demás productores asociados a la cooperativa, y buscar mecanismos de apoyo y asistencia técnica en materia de producción sostenible.</p> <p>Solicitar cooperación técnica y financiera a la cooperación internacional que apoya al Departamento de El Paraíso y las instituciones públicas como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) entre otras, para poder incursionar en la implementación de certificaciones.</p>
Social	Condiciones Laborales	Uso de medidas y equipos de bioseguridad ante el COVID -19 dentro de la ERA	Realizar campañas de divulgación por parte de la gerencia general de la cooperativa con los productores asociados en el manejo del equipo de bioseguridad y de las medidas implementadas para los corteros de café ante la emergencia del COVID-19 como ser uso de gel, mascarilla, lentes o careta, disponibilidad de agua y jabón en las fincas y el distanciamiento social al momento de cortar café y la medición de las latas recogidas en la finca.
		Existen reglamentos que aseguren inclusión dentro de la ERA	Realizar una revisión del reglamento de la inclusión que contempla hoy en la cooperativa con participación entre la

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico por mejorar	Recomendación de buenas prácticas para implementar en el agronegocio de café
			gerencia general y la junta directiva asegurando que incluyan a los jóvenes, mujeres, discapacitados entre otros que laboran en la actualidad en la cooperativa.
	Acceso a la Información	Capacitación y Educación Continua de los Socios de la ERA	<p>Elaborar un plan de capacitación para el nuevo personal que ingresa en la cooperativa en temas relacionados al desarrollo empresarial, para poder aportar valor agregado en la administración y gestión de la producción de café, y diversificación de las fincas mediante producción de miel, madera, cacao, sábila, entre otros.</p> <p>Además, en la preparación de ferias y eventos de comercialización de los productos alternativos que tienen los productores asociados en la promoción de agronegocios sostenibles con el apoyo técnico y logístico por parte de la cooperativa y la Alcaldía municipal de la Ciudad del Paraíso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Objetivo 3. Vincular el aporte del agronegocio del café al desarrollo territorial sostenible del Municipio de El Paraíso (Departamento de El Paraíso - Honduras), utilizando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.3.1. Propuesta de vinculación del aporte del agronegocio de café al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y al desarrollo territorial sostenible.

La presente propuesta de vinculación muestra el aporte del agronegocio al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y al desarrollo territorial sostenible, tiene como principio la realización de ejercicios reflexivos por parte de actores claves y su participación en procesos de planificación, tal y como se observa en el diagrama en la figura 8.

Tomando en consideración elementos clave desde la Empresa Rural Asociativa (ERA) evidenciando como estos inciden sobre el territorio y su desarrollo sostenible.

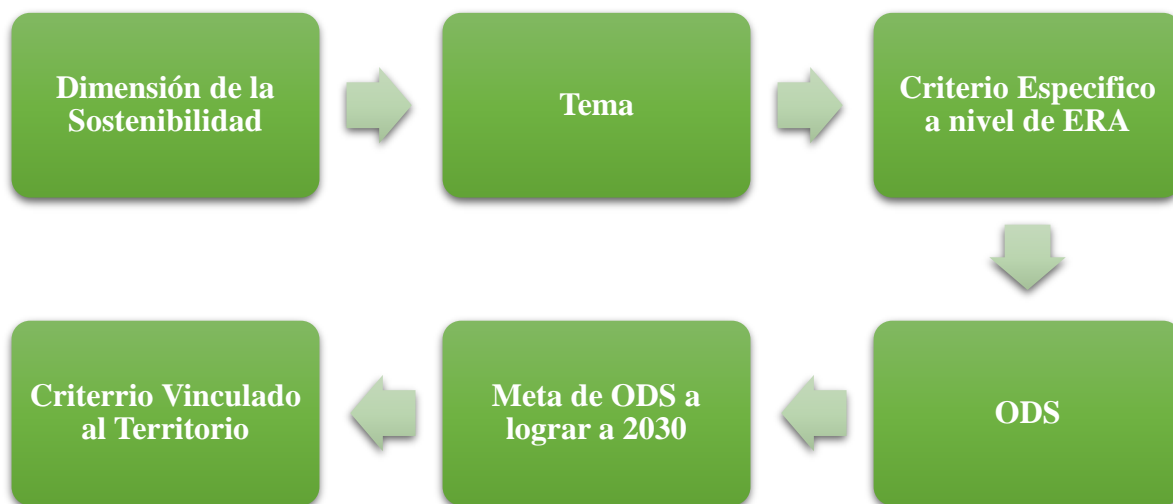





Figura 8. Propuesta para la vinculación del aporte de la ERA sobre el desarrollo territorial sostenible. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, en las figuras 9,10 y 11, se presenta los resultados del ejercicio de vinculación entre la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente (COMICAOL) y el departamento de El Paraíso.

<p>ECONÓMICO ERA = 4 criterios Territorio = 3 criterios</p>	Productividad	Quintales (qq) de oro / mz de café por parte de la ERA		8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Volumen de Producción de café por municipio en qq de oro
	Financiamiento	Acceso a financiamiento para renovación de producción de café en la ERA		9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países de desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados	Préstamos desembolsados por región para el sector cafetalero
	Costos de Producción	Registros de uso y control de insumos en la producción de café para reducir costos de producción		12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha	Aportes a encadenamientos productivos del café (Creación de empleos indirectos por municipio o región)
		Costos de producción / mz de café		8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	

Figura 9. Propuesta de vinculación del aporte de COMICAOL en la dimensión económica al logro de las metas de los ODS y al desarrollo territorial sostenible de El Paraíso. Fuente: Elaboración propia.

<p style="text-align: center;">AMBIENTAL ERA = 14 criterios Territorio = 7 criterios</p>	Tecnología	Siembra de variedades resistente a la roya			
	Conservación de Suelos	Área (ha) de siembra en curvas a nivel para la prevención de la erosión de los suelos		<p>15.3 Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo.</p>	<p>Área de producción de café (Mz) implementando prácticas de conservación de suelos</p>
		Uso de materia orgánica para la mejora de la salud de los suelos			
		Implementación de sistemas agroforestales en las fincas de la ERA			
	Manejo de Agroquímicos	Acceso al equipo de protección en las fincas de café de la ERA		<p>12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización</p>	<p>Consumo de agroquímicos utilizados por el agronegocio de café</p>
		Uso del equipo de protección en las fincas de café de la ERA			
		Tiene o no tiene bodega de agroquímicos debidamente rotulados para el almacenamiento			
		La finca forma parte de un corredor biológico que fortalezca la gestión de la biodiversidad			
	Protección de la Biodiversidad			<p>15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.</p>	<p>Áreas protegidas declaradas para el manejo y conservación de los recursos naturales en el municipio</p>




<p style="text-align: center;">AMBIENTAL ERA = 14 criterios Territorio = 7 criterios</p>	<p style="text-align: center;">Gestión del Recurso Hídrico</p>	<p>Manejo de aguas mieles en el proceso que se vierten directamente a las fuentes de agua</p>		<p>6.3 De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.</p>	<p>Cobertura del servicio de agua en el municipio y calidad del agua</p>
		<p>Uso de sistema de riego por goteo o aspersión en las fincas de café adscrita a la ERA</p>		<p>6.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.</p>	
		<p>Recuperación de nacientes de agua en las fincas de café adscritas a la ERA</p>		<p>6.6 De aquí a 2020, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.</p>	
	<p style="text-align: center;">Manejo de Residuos Sólidos</p>	<p>Correcta gestión de desechos orgánicos del café (Composteras rotatorias, lombricomposta, entre otras)</p>		<p>11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.</p>	<p>Disposición final de desechos generados por el agronegocio de café</p>
		<p>Entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada</p>		<p>9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.</p>	
		<p>Cuentan con procesos productivos del café certificados que garanticen buenas prácticas por parte de la ERA</p>			
	<p style="text-align: center;">Certificaciones</p>				<p>Volumen de Producción de Café diferenciado (qq oro)</p>
					<p>Posicionamiento del territorio como origen de café de calidad / diferenciado</p>

Figura 10. Propuesta de vinculación del aporte de COMICAOL en la dimensión ambiental al logro de las metas de los ODS y al desarrollo territorial sostenible de El Paraíso. Fuente: Elaboración propia.

SOCIAL
ERA= 10 criterios
Territorio = 6
criterios

Fuente de Ingresos	Fuentes de ingresos diversificadas que realiza la ERA (Cuenta con ganadería, apicultura, granja porcina o avícola, entre otros)		2.3 Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas	Actividades productivas que generan ingresos al municipio
Condiciones laborales	Pago de salario mínimo y beneficios		8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Creación de fuentes de trabajo digno, seguro e inclusivo en el municipio
	Uso de medidas y equipos de bioseguridad ante el COVID - 19 dentro de la ERA		8.6 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	Participación de la Mujer en Organizaciones Comunitarias
	Existen Reglamentos que asegure inclusión de la mujer y los jóvenes dentro de la ERA		3.9 Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.	
Equidad de Género	Nivel de empoderamiento de la mujer en las actividades productivas y toma de decisiones		10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	
			5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	
			5.6 Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.	






<p style="text-align: center;">SOCIAL ERA= 10 criterios Territorio = 6 criterios</p>	Trasmisión de Conocimientos	Integración generacional en la inclusión de los jóvenes en las áreas productivas o administrativas en la ERA		8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Cobertura de jóvenes participando en organizaciones cafetaleras del municipio	
	Acceso a la información	Capacitación y Educación Continua de los socios de la ERA		8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación		
	Gobernanza	Capacidad de la dirigencia de la organización	Incidencia en la Comunidad por parte de la organización		4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	Productores Capacitados en Desarrollo Agroempresarial
		Mecanismos participativos dentro de la organización para la toma de decisiones			4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.	
					13.3 Promover mecanismos para aumentar la capacidad para la planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, haciendo particular hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas.	
					10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Facilitación de plataformas de gobernanza dentro del municipio para la gestión y manejo de los recursos naturales
			4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible....			

Figura 11. Propuesta de vinculación del aporte de COMICAOL en la dimensión social al logro de las metas de los ODS y al desarrollo territorial sostenible de El Paraíso. Fuente: Elaboración propia.

En el caso aplicado a la cooperativa COMICAOL hizo su análisis de la sostenibilidad usando criterios MESMIS, y a partir de la cuantificación del cumplimiento se puede hacer un plan de mejora, y luego un plan estratégico que incorpora estos criterios, de igual forma el territorio, que se conceptualiza como el gobierno local (municipalidad, alcaldía u otro a mayor escala), debe realizar un proceso similar en donde se mide la sostenibilidad del territorio bajo su jurisdicción, y lograr cuantificar los criterios donde existen brechas, y a partir ahí pueden hacer su planificación estratégica, para definir objetivos, metas, indicadores de desempeño, y los miembros del territorio (empresas privadas, empresas públicas, organizaciones, cooperativas, personas) que deben ser capacitadas, concientizadas, guiadas e incentivadas para cambiar procesos productivos, comportamientos, para cumplir con estas metas.

Aunque como se ha menciona previamente, el objetivo de este estudio no incluye la evaluación de los criterios a nivel territorial, en el proceso de vinculación de estos con lo evaluado en la ERA se han identificado aportes relevantes que serán mencionados a continuación. En la dimensión económica, sobresale el aporte de 15,000 quintales de café oro que anualmente COMICAOL suma al total de 150,813 quintales de café oro que se producen en El Paraíso según las memorias 2018-2019 del IHCAFE; representando un 10% del total. En la dimensión ambiental, encontramos que COMICAOL ha venido desarrollando durante el año pasado una siembra de 15 has en curvas a nivel para la prevención de la erosión de los suelos por medio de un programa de capacitación ambiental realizada por la gerencia con los asociados. Esto significa que según el IHCAFE (2019) del total de hectáreas en producción de café en el municipio (65,248), un 2.3% se encuentra implementando prácticas de protección y conservación del suelo. En la dimensión social, COMICAOL desarrolla una iniciativa para que las familias productoras asociadas diversifiquen sus ingresos económicos al margen de la producción de café y mejoren sus condiciones de vida mediante inversiones en rubros como aves, apicultura, viveros y maderables, huertos familiares, cerdos y otros a través de la dotación de la entrega de insumos y asistencia técnica. Esto permitirá fortalecer otras cadenas de valor cortas generando ingresos y garantizando la seguridad alimentaria de los productores.

La valorización del aporte del agronegocio de café al desarrollo territorial sostenible dependerá en gran medida del monitoreo permanente de los criterios establecidos tanto a nivel de las empresas productoras/comercializadoras como del territorio, los cuales deben de contar con información cualitativa y cuantitativa que permitirá monitorear su contribución e impactos en el mediano y largo plazo.

4.4. Objetivo 4: Construir una propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativa cuyas acciones estén orientadas a incidir de manera directa sobre criterios ambientales, económicos y sociales del agronegocio y el desarrollo territorial.

Para la construcción de la propuesta metodológica se utilizaron los insumos generados en las etapas previas del presente estudio (diagnóstico y propuesta de vinculación), especialmente en la etapa de direccionamiento estratégico, ya que a través de estos se podrán incluir criterios de sostenibilidad a nivel del agronegocio, que posteriormente, se pueden relacionar con el desarrollo territorial, generando así planes estratégicos con mayor proyección e impacto. A continuación, en la figura 12, se presenta el proceso seguido para la elaboración del plan estratégico en ERAs orientados a incidir sobre el desarrollo territorial y posteriormente se detalla el contenido desarrollado en cada etapa.

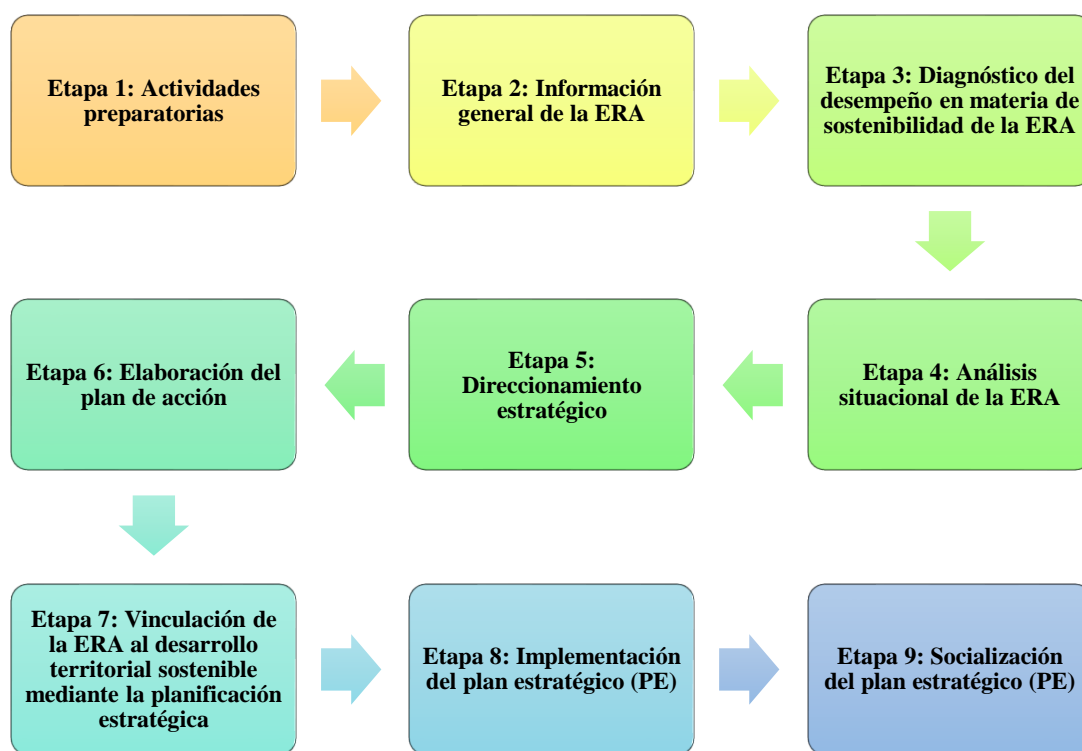


Figura 12. Esquema del proceso de elaboración de planes estratégicos (PE) a Empresas Rurales Asociativas (ERAS) con enfoque al desarrollo territorial sostenible. Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1: Actividades preparatorias

Como parte de las actividades preparatorias se conformó un equipo técnico por parte de la junta directiva, gerencia general y de los productores asociados a la organización, se diseñó un mapa de actores claves que participaron en el proceso y se propuso un plan de trabajo el

cual fue revisado y ajustado conforme al cronograma acordado entre los actores involucrados en el proceso.

Etapa 2: Información general de la ERA

En esta etapa se describieron los datos generales, datos de la organización interna y membresía, servicios ofrecidos, datos de los colaboradores y organización interna de la Empresa Rural Asociativa (ERA). Esta información permitió conocer las dimensiones del agronegocio y proyectar el alcance de sus impactos.

Etapa 3: Diagnóstico del desempeño en materia de sostenibilidad de la ERA

En esta etapa se aplicó la herramienta de evaluación de la sostenibilidad diseñada en este trabajo de graduación, para conocer el desempeño en los criterios establecidos y se identificaron las principales limitaciones existentes, las cuales sirvieron de insumo para el análisis situacional; donde se transformaron en actividades clave que se desarrollaron en cada objetivo estratégico del plan.

Etapa 4: Análisis situacional de la ERA

Como parte del análisis situacional se aplicó la herramienta del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de encontrar las limitantes internas y externas ya sea operativas como en materia de sostenibilidad. De manera complementaria, y para construir la propuesta de valor sostenible de la empresa, se aplicó la metodología de lienzo de negocios. El objetivo de aplicar estos instrumentos previamente fue contar con un conjunto de insumos que permitieron alinear el plan estratégico con la realidad, proponiendo soluciones que sean factibles en las condiciones actuales de la empresa.

Etapa 5: Direccionamiento estratégico

Como parte del direccionamiento estratégico se revisó y actualizó la misión, visión y valores de la organización. Para la definición de los objetivos estratégicos se incluyeron los insumos generados en las etapas 3 y 4, de manera que los objetivos planteados respondan a metas que se puedan lograr con los recursos disponibles y condiciones actuales de la empresa.

Etapa 6: Elaboración del plan de acción

Como parte de la actividad para la elaboración del plan de acción, se contó con los insumos articulados a través del objetivo estratégico, dimensión de la sostenibilidad, tema y la línea estratégica desarrollada, y luego se definieron las actividades, productos, indicador de medición, plazos a cumplir y los responsables de cada área de la organización para llevarse a cabo en la ejecución del plan.

Etapa 7: Vinculación de la ERA al desarrollo territorial sostenible mediante la planificación estratégica

Como parte del proceso de vinculación se tomaron los insumos de la planificación estratégica realizada a través de los objetivos y líneas estratégicas articuladas a la dimensión de sostenibilidad, luego a los temas sean en aspectos económicos, ambientales y sociales, y con ello se vinculó a los criterios específicos para la ERA, y con ello se vinculó al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) y su meta a lograr al 2030, para luego vincularlo al nivel territorial.

Es importante resaltar que esta vinculación para no perder de vista el objetivo de la ERA de sumar con su negocio a criterios específicos del desarrollo territorial. Lo anterior, con la vinculación diseñada, se pueda recomendar a cada meta de los ODS a su vez criterios cuantitativos que se puedan monitorear.

Etapa 8: Implementación del plan estratégico (PE)

Como parte de las actividades de implementación del plan estratégico se va a organizar el equipo a través de miembros de la junta directiva, gerencia general y de los productores asociados a la organización. Lo anterior, con el fin de realizar procesos de participación con otros actores del territorio hacia el enfoque de la gestión al desarrollo sostenible, luego la elaboración del plan como tal y para finalizar en el monitoreo y evaluación de avances conforme a lo planteado en el plan de acción definido.

Etapa 9: Socialización del plan estratégico (PE)

En esta etapa se definieron los pasos a seguir en los procesos de socialización del plan estratégico a nivel interno de la ERA y externo con los actores del territorio, para luego coordinar y dar seguimiento en la elaboración del material publicitario y redes sociales de los elementos claves a comunicar del plan. Lo anterior, con el propósito de definir procesos de participación en la inclusión de todos los actores de la organización, de la importancia de seguir el plan de forma coordinada y en equipo para el logro de las metas.

A partir de las etapas propuestas se ha construido la propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativas orientados a la sostenibilidad del agronegocio y del desarrollo del territorio donde este se desarrolla, con la aplicación de un ejemplo a través del accionar de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) localizada en la ciudad de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras.²

² Para el detalle de la propuesta metodológica, ver Anexo 4

5. CONCLUSIONES

1. La definición de temas y criterios específicos en las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, ambiental y social) aplicados al agronegocio del café, permite evaluar su desempeño e identificar limitaciones que pueden tener incidencia sobre el funcionamiento de la empresa asociativa y sobre el desarrollo del territorio donde esta se desarrolla.
2. La Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) conforme a los resultados arrojados en la evaluación aplicada, logra un 54% de los criterios de sostenibilidad presentando incumplimiento especialmente en la dimensión ambiental (32%), seguida de la económica (11%) y la parte social (11%). Para atender estas debilidades, este estudio propone una serie de buenas prácticas orientadas a mejorar su desempeño contribuyendo al logro de la sostenibilidad del agronegocio.
3. Para la vinculación del aporte del agronegocio del café al desarrollo territorial, se tomó en consideración los temas y criterios evaluados a nivel de la ERA, escalándolos en primera instancia con los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) y sus respectivas metas a lograr, para luego articularlos a nivel de criterio territorial.
4. La herramienta para evaluar los criterios de sostenibilidad en los agronegocios proporciona insumos de gran valor para los procesos de planificación estratégica, ya que los criterios con limitaciones de desempeño se pueden transformar en líneas estratégicas dentro del plan. Al vincular posteriormente estas líneas de los ODS habrá una mayor congruencia entre las acciones a nivel de empresa y las contribuciones de esta al desarrollo territorial.
5. Los instrumentos de planificación estratégica por lo general se concentran en el trabajo de la organización como un ente aislado, lo que limita la valorización de su aporte en otras instancias como el desarrollo territorial. De ahí la importancia de incorporar estos aspectos de sostenibilidad al ejercicio de planificación estratégica, y de generar espacios transparentes de rendición de cuentas con la comunidad o territorio para socializar esta contribución y unir esfuerzos en favor del bien común.
6. La elaboración de la propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativas con un enfoque de desarrollo territorial sostenible servirá de base para comenzar el accionar y la incidencia que debe de realizar las organizaciones rurales en materia de sostenibilidad través de un pensamiento estratégico en responder con todos los actores involucrados las siguientes interrogantes ¿Dónde estamos?, ¿Cómo lo vamos a lograr?, ¿A dónde queremos llegar como organización?, y como ello puede aportar acciones concretas y con valor agregado al territorio. Por otro lado, el instrumento permitirá realizar reflexiones participativas

e inclusivas para que todos los actores especialmente los productores asociados reconozcan su aporte al desarrollo de sus comunidades.

7. El ejercicio práctico de vinculación de la planificación estratégica le agrega valor a la Empresa Rural Asociativa (ERA) en materia de transparencia y rendición de cuentas ante actores claves vinculados con la organización, fomentando la entrega de bienes y servicios rentables, con responsabilidad ambiental y social, que también pueden ser valorizados por clientes en mercados interesados en los temas de sostenibilidad.

6. RECOMENDACIONES

1. Replicar los pasos para la definición del conjunto de temas y criterios aplicados a las dimensiones económicas, ambientales y sociales en otros agronegocios como cacao, apícola, papa, fresa, cebolla, frijol, palma aceitera, aguacate entre otros, porque representan los rubros productivos de mayor importancia en Honduras. Lo anterior, con el fin de que puedan ser adaptados a las realidades y necesidades que muchas Empresas Rurales Asociativas (ERA) tienen para integrar los elementos de la sostenibilidad como un eje transversal a la producción agrícola y el manejo adecuado de los recursos naturales.
2. Establecer una línea base para los criterios priorizados a nivel territorial, de manera que se pueda cuantificar la vinculación del agronegocio del café con estos. Lo anterior, con el fin de poder determinar y socializar el margen de contribución desde la empresa hacia el territorio y su evolución a través del tiempo; en un ejercicio permanente para promover la gobernanza, en las diferentes plataformas que existan a nivel territorial.
3. Promocionar la propuesta de la vinculación del accionar del agronegocio con el desarrollo territorial sostenible, como insumo para el fortalecimiento de las relaciones con los encargados de la gestión de la planificación y presupuestación al desarrollo municipal o territorial tanto en la parte pública y privada, donde se pueda incluir a la cooperación internacional, para que sea agente de sinergia en la búsqueda de asistencia técnica y recursos financieros para su fortalecimiento. Lo anterior a partir de las actividades de la ERA que aborden las dimensiones de la sostenibilidad, uniendo esfuerzos, mejorando procesos de gestión y promoviendo una visión integral de los resultados esperados en el mediano y largo plazo; donde puedan ganar todos los actores involucrados.
4. En el marco de un proceso de fortalecimiento empresarial, la propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos en empresas rurales asociativas con enfoque al desarrollo territorial sostenible debe de pasar a la etapa de validación en campo en otras organizaciones. Lo anterior, con el propósito de hacer los ajustes requeridos para ser aplicados a otro tipo de agronegocios de diferentes rubros productivos; tomando como punto de partida en la promoción de la sostenibilidad como un eje transversal para el desarrollo en las organizaciones rurales y su aporte al territorio.
5. Aplicar el uso de las herramientas propuestas en el estudio dentro de la planificación municipal para que puedan apuntar hacia el logro de los ODS, para que puedan identificar sectores productivos de alto impacto y empezar a trabajar sobre estos, para iniciar procesos de monitoreo como su trabajo está contribuyendo al desarrollo territorial.

7. LITERATURA CITADA

- Acciona. 2019. Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Consultado el 16 abr. 2020. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>
- Agustín, J. 2019. Análisis de indicadores de sostenibilidad en tres sistemas de producción de café: convencional, orgánico, y especial en los municipios de Morocelí, Marcala y Santa Elena, en Honduras. Tesis Ing. Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 5-11 p.
- AFORTERA (Articulación y Fortalecimiento del Tejido Económico-Productivo, Empresarial Asociativo). 2016. ERAS: Empresas Rurales Asociativas. (en línea, blog). Elías Piña, República Dominicana; Consultado el 04 de mayo 2020. Disponible en: <https://afortera.wordpress.com/eras/>
- Armijo, M. 2009. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago, Chile. CEPAL. 103 p.
- Broseta, A. 2020. ¿Cómo realizar el análisis FODA de una empresa? (en línea, blog). Santiago de Chile. Chile; Consultado el 10 de feb. 2021. Disponible en: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%20es%20una,y%20amenazas%20de%20la%20empresa.>
- Canet - Desanti, L. Herrera, B. 2016. Manual para el Diseño de Planes Estratégicos en Corredores Biológicos. (en línea, sitio web). Turrialba, Costa Rica. CATIE. Consultado el 11 de feb. 2021. Disponible en: http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8290/Manual_para_el_diseno_de_planos_estrategicos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, E. 2020. Curso de Gestión Organizativa en las Empresas Asociativas. Unidad 3: Estructura y Marco Regulatorio de las Organizaciones Comunitarias. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 3-24 p.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2020. Concepto de Desarrollo Territorial. (en línea, sitio web). Vitacura, Santiago de Chile; Consultado el 04 de mayo 2020. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2020. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Vitacura, Santiago de Chile; Consultado el 10 de nov. 2020. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial. 2016. Guía Metodológica para la Formulación del Plan Municipal de Ordenamiento Territorial. (en línea, sitio web).

- MEPyD, Santo Domingo. Consultado el 10 de ene. 2021. Disponible en: https://issuu.com/artpublications/docs/pnud_do_guia_pmot
- Escoto, A. 2016. Plan Estratégico Municipal de El Paraíso. (en línea, sitio web), SAG, El Paraíso, Honduras; Consultado el 17 de abr. 2020. Disponible en: https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=MjgwMjE0ODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==
- ECLKC (Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia). 2020. Mecanismos concretos para la planificación estratégica. ¿Qué es un Plan de Acción? (en línea, sitio web). Washington D.C., Estados Unidos de América del Norte; Consultado el 10 de feb. 2021. Disponible en: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-ccion#:~:text=Un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20es,los%20objetivos%20y%20lograr%20resultados.>
- Gutiérrez, R; Gottret, M. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Introducción y Conceptos básicos sobre ERAS. (en línea, sitio web). CATIE, San José, Costa Rica; Consultado el 15 abr. 2020. Disponible en: <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Guia%20%20Fortalecimiento%20de%20los%20Procesos%20Organizativos.pdf>
- IHCAFE (Instituto Hondureño del Café). 2019. Memoria de la Cosecha de Café 2018-2019. (en línea, sitio web). Tegucigalpa M.D.C. Honduras; Consultado el 20 sept. 2020. Disponible en: <https://www.ihcafe.hn/mdocs-posts/memoria-ihcafe-cosecha-2018-2019/>
- IHCAFE (Instituto Hondureño del Café). 2020. Recomendaciones de Prevención de la Pandemia Covid – 19 en Fincas Cafetaleras de Honduras en Época de Manejo Agronómico. (en línea, sitio web). Tegucigalpa M.D.C. Honduras; Consultado el 15 sept. 2020. Disponible en: <https://www.ihcafe.hn/mdocs-posts/recomendaciones-de-prevencion-de-la-pandemia-covid-19-en-fincas-cafetalaras-en-epoca-de-manejo-agronomico/>
- IHCAFE (Instituto Hondureño del Café). 2019. Memoria de la Cosecha de Café 2019-2020. (en línea, sitio web). Tegucigalpa M.D.C. Honduras; Consultado el 10 ene. 2021. Disponible en: <https://www.ihcafe.hn/mdocs-posts/memoria-cosecha-web-ihcafe/>
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2010. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, Costa Rica. IICA. 7 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2018. Gestión Empresarial Estratégica. El Análisis Interno y Externo. Costa Rica. IICA. 19-59 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2018. Gestión Empresarial Estratégica. Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia. Costa Rica. IICA. 16-23 p.

- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2016. La Situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe. Medio Ambiente y Sostenibilidad. San José, Costa Rica. IICA. 22-41 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2018. Censo Nacional de Población y Vivienda del Municipio de El Paraíso. (en línea, sitio web). Consultado el 17 de abr. 2020. Disponible en: <https://www.ine.gob.hn/V3/imag-doc/2019/08/Municipio-el-Paraiso.pdf>
- Leiva Bernaldes, I. Melgar Bloomfield, H. 2016. Propuesta metodológica bajo el enfoque de bienestar humano y cambio climático para la elaboración de Planes de Manejo de las Áreas Protegidas de Nicaragua: Estudio de caso Plan de Manejo de la Reserva Natural Macizo de Peñas Blancas, Nicaragua. Ruta Metodológica. Guía Metodológica. Tesis de Maestría. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 282 p.
- Lundy, M. 2014. Metodología LINK. Una Guía Participativa para Modelos Empresariales incluyentes con Pequeños Agricultores. Plantilla del Modelo de Negocio. Cali, Colombia. CIAT.47-72 p.
- Masera, O; Astier, M., & López, S. 1999. Sustentabilidad y Manejo de Recursos Naturales: El Marco de Evaluación MESMIS. (en línea, sitio web). Ciudad de México, México; Consultado el 15 de dic. 2020. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/299870632_Sustentabilidad_y_manejo_de_recursos_naturales_El_Marco_de_evaluacion_MESMIS
- Martínez, D. Milla. A. 2015. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través de Cuadro de Mando Integral. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos. 366 p.
- Miranda, M. 2020. Curso de Modelo de Negocios Sostenibles. Unidad 2: Modelo de Agronegocios Sostenibles Innovadores: Empresas y Gestión de los Recursos Naturales. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 7-39 p.
- OBS (OBS Business School). 2020. Ejemplo de un plan estratégico de una empresa. (en línea, sitio web). Barcelona, España; Consultado el 04 de mayo 2020. Disponible en: <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/ejemplo-de-plan-estrategico-de-una-empresa>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2015. La Agenda para el Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Consultado el 04 may. 2020. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Palacios, L. 2011. Dirección Estratégica. Modelo de Planificación Estratégica. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. 93 p.
- Pérez, J. 2018. Plan de Desarrollo Municipal de El Paraíso. Ciudad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso. Honduras. JICA. 16-40 p.

- Rodríguez Molina, I. 2009. Guía metodológica para elaborar planes de negocios con participación de género. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. Carrera de Administración de Agronegocios. Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. 12 -30 p.
- Rodríguez, B. Vicedo, J. 2015. 10 pasos para Desarrollar un Plan Estratégico y un Bussines Model Canvas. Valencia, España. 3 C Empresa. 17 p.
- Ruben, R., Menenes, N., Ponsioen, T., Sfez, P. 2018. Análisis Integral de la cadena de valor del café en Honduras. Informe por la Unión Europea. (en línea, sitio web). Consultado el 20 de sept. 2020. Disponible en: <https://research.wur.nl/en/publications/analisis-integral-de-la-cadena-de-valor-del-cafe-en-honduras-info>
- Sánchez, RA. 2018. Planificación Estratégica y Plan de Acción para el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG), en la comunidad El Progreso, Cantón Turrialba Costa Rica. Tesis Maestría. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 66 p.
- Sánchez, L. 2020. Plan Estratégico para la Promoción del Café “Región El Paraíso” 2019-2021”. El Paraíso, Honduras. SWISSCONTACT. 29 p.
- Sánchez, S. Escobedo, A. Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Desarrollo Empresarial Sostenible. San José, Costa Rica. CATIE. 5-9 p.
- Sánchez, S. 2020. Curso de Agronegocios Sostenibles para el Desarrollo. Unidad 1: Sistemas de Producción Agrícola Sostenible. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 3-16 p.
- Sánchez, S. 2020. Curso de Consolidación de Procesos Organizativos en Agronegocios. Unidad 1: Liderazgo en Procesos Organizativos. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 2-10 p.
- Sánchez, S. 2020. Diagnósticos o Valoración de Criterios de Sostenibilidad. San José. Costa Rica. 1 - 5 diapositivas, color. (Serie técnica en Agronegocios Sostenibles).
- Schroeder, E. 2020. Curso de Gestión Administrativa para Agronegocios Sostenibles. Unidad 1: El Proceso Administrativo – Planificación. Planificación Estratégica. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 5-14 p.
- SEPLAN (Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa). 2012. Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales (PEI) alineados a la Visión de País y Plan de Nación. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SEPLAN. 31p.

- Schneider, H. 2019. Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas. Monitorear, reportar y evaluar en las empresas sostenibles. San Salvador, El Salvador. Departamento de Estado de los Estados Unidos, Programa Centroamérica Resiliente (ResCA). 53 p.
- SCGG (Secretaría de Coordinación General de Gobierno). 2019. Agenda Nacional 2030 para los Objetivos del Desarrollo Sostenible de Honduras (AN-ODS). Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SCGG. 7-8 p.
- SCGG (Secretaría de Coordinación General de Gobierno). 2020. Fundamentos Conceptuales de la Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Resultados. Direccionamiento Estratégico. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SCGG. 46 p.
- SCGG (Secretaría de Coordinación General de Gobierno). 2020. Guía Metodológica para Formular Planes Estratégicos Institucionales con Enfoque de Resultados. Articulación de los Instrumentos de la Planificación Estratégica al Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SCGG. 105 p.
- Umaña, A; Gottret, M; Mojica, C. 2012. Elaboración de planes de negocios para la gestión de empresas asociativas rurales. Conceptos básicos e Introducción al Plan Estratégico (en línea, sitio web). CATIE, San José, Costa Rica; Consultado el 15 abr. 2020. Disponible en: <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Guia%204%20%20Planes%20de%20Negocio%20-%20corregida%2031%20mayo.pdf>
- Zúniga Lemus, JC. 2019. Plan Estratégico 2019-2022 de la Asociación Cooperativa de Comercialización, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango de R.L. (ACOPIDECHA), El Salvador. Tesis Maestría. Turrialba, Costa Rica. CATIE. 87 p.

8. ANEXOS

Anexo 1. Evaluación del desempeño de la Cooperativa COMICAOL en materia de sostenibilidad.

Evaluación de Criterios de Sostenibilidad del Agronegocios de Café

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas conforme al desempeño de la Empresa Rural Asociativa que usted representa.

Toda la información suministrada por parte de la Empresa Rural Asociativa en esta evaluación será de carácter confidencial para fines académicos de la presente investigación.

I. Datos Generales de la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Nombre de la Organización: _____

Dirección: _____

Municipio: _____ Departamento: _____

Rubro: _____ Cantidad de Fincas Asociadas: _____

Cantidad de Productores de Café: _____

Nombre del Gerente General: _____

II. Datos de la Dimensión Económica

a) Productividad

Cantidad de quintales de oro producido _____

Cantidad de manzanas de producción de café _____

b) Financiamiento

¿Ha realizado algún tipo de financiamiento para la renovación de la producción de café por parte de la ERA? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje ha sido utilizado este tipo de financiamiento para la renovación de la producción de café en los últimos dos años.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 50% _____ Entre 50% y 80% _____ Entre 80% al 100% _____

c) Costos de Producción

Indique el costo total de producción por manzana de café en los últimos dos años.

2018 _____

2019 _____

En caso de ser positivo, indique los tipos de registros para el uso y control de insumos en la producción de café para reducir costos de producción:

III. Datos de la Dimensión Ambiental

a) Tecnología

¿Cuenta en la actualidad la Empresa Rural Asociativa (ERA) con siembra de variedades de café resistente a la roya? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento por parte de la organización en la siembra de variedades de café resistente a la roya realizado en las diferentes fincas asociadas.

Menos del 10% _____

b) Conservación de Suelos

- ¿Cuenta con áreas (ha) de siembra en curvas a nivel para la prevención de la erosión de suelos? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento cuentan las áreas de las diferentes fincas de producción de café asociadas a la ERA, con siembras en curvas a nivel para la prevención de la erosión de suelos.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 50% _____ Entre 50% y 80% _____ Entre 80% al 100% _____

- ¿Utilizan materia orgánica para la mejora de la salud de los suelos de las diferentes fincas de producción de café asociadas a la ERA? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique un porcentaje aproximado del área de cultivo que posee el suelo con materia orgánica _____

- Implementan algún sistema agroforestal en las fincas de producción de café asociadas a la ERA.
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de tipos de buenas prácticas agroforestales está utilizando en las fincas de producción de café en la actualidad _____

c) Manejo de Agroquímicos

- ¿Tienen acceso al equipo de protección para el manejo de agroquímicos por parte del personal para las actividades de siembra y cosecha de café en las fincas asociadas?
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique un porcentaje aproximado del acceso del equipo de protección para el manejo de agroquímicos en las actividades productivas de las fincas de café asociadas a la ERA _____

- ¿Utilizan el equipo de protección para el manejo de agroquímicos por parte del personal para las actividades de siembra y cosecha de café en las fincas asociadas?
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique una cantidad aproximada de los equipos básicos de protección para el manejo de agroquímicos en las actividades productivas de las fincas de café _____

- ¿En la actualidad las bodegas de agroquímicos de la ERA se encuentran debidamente rotulados para el almacenamiento? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique como se encuentra la bodega de agroquímicos para almacenamiento dentro de la ERA:

No posee una bodega _____

Posee una bodega de agroquímicos _____

Posee una bodega con el registro de los agroquímicos _____

Posee y registra cada agroquímico debidamente rotulado _____

d) Protección de la Biodiversidad

- ¿Las fincas asociadas a la ERA forman parte de un corredor biológico que fortalezca el manejo de la gestión de la biodiversidad? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique un porcentaje aproximado de los linderos de las diferentes fincas de producción de café asociadas a la ERA forman parte del algún corredor biológico dentro del territorio _____

e) Gestión del Recurso Hídrico

- ¿La ERA cuenta en la actualidad con un manejo de aguas mieles en el proceso que se vierten directamente en las fuentes de agua? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento cuentan la ERA con un manejo de aguas mieles en el proceso que se vierten directamente en las fuentes de agua.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 50% _____ Entre 50% y 80% _____ Entre 80% al 100% _____

- ¿Se utiliza el sistema de riego por goteo o por aspersión en las fincas de producción de café asociadas a la ERA? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje ha sido el consumo de agua por los sistemas de riego sea por goteo o aspersión en los últimos dos años en las fincas de producción de café.

Aumento en un 30% _____ Entre el 20% y 30% _____ Entre un 10% _____
Disminución del 10% _____

- ¿Se han establecido áreas específicas para la reforestación o cobertura boscosa para la recuperación de nacientes de agua en las fincas de producción de café? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento han destinado áreas de reforestación o cobertura boscosa en las fincas de producción de café para la recuperación de nacientes de agua _____

f) Manejo de los Residuos Sólidos

- ¿Realizan en la actualidad una correcta gestión de desechos orgánicos del café en la ERA como ser composteras rotatorias, lombricomposta, entre otras?
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento se ha realizado una gestión correcta de la gestión de los desechos orgánicos del café en la ERA _____

- ¿Realiza en la actualidad una gestión adecuada sobre la entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada por parte de la ERA?
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento se ha realizado una gestión adecuada de la entrega de envases vacíos de agroquímicos por parte de la ERA _____

g) Certificaciones

- ¿En la actualidad la ERA cuenta con procesos productivos del café certificados que garanticen buenas prácticas sostenibles? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento han logrado la ERA contar con procesos productivos del café certificados de manera sostenible.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 50% _____ Entre 50% y 80% _____ Entre 80% al 100% _____

IV. Datos de la Dimensión Social

a) Fuentes de Ingresos

- ¿La Empresa Rural Asociativa cuenta con ingresos de manera diversificada a parte de la producción de café? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de las fuentes de ingresos que cuentan de manera diversificada por parte de la ERA en la actualidad. _____

b) Condiciones Laborales

- ¿La Empresa Rural Asociativa cuenta con registros de pagos de salario mínimo y beneficios para los empleados? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique en que porcentaje de cumplimiento han logrado establecer un registro de pagos de salario mínimo y beneficios para los empleados de la ERA.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 50% _____ Entre 50% y 80% _____ Entre 80% al 100% _____

- ¿Ante la emergencia sanitaria del COVID-19 que ha azotado en el país, la Empresa Rural Asociativa proporciona el uso de medidas y equipos de bioseguridad a las personas que laboran en las diferentes actividades productivas y administrativas? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de equipos de bioseguridad con que cuenta las personas al realizar dentro de la ERA para realizar actividades productivas y administrativas en la producción de café _____

- ¿La Empresa Rural Asociativa cuenta reglamentos vigentes que aseguren la inclusión de personas en las actividades productivas, administrativas y tomas de decisiones? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de reglamentos vigentes que tiene en la actualidad la ERA para asegurar la inclusión de personas en las actividades productivas, administrativas y tomas de decisiones. _____

c) Equidad de Género

- ¿Ha tenido un papel importante en el nivel de empoderamiento de la mujer en las actividades productivas y toma de decisiones dentro de la Empresa Rural Asociativa? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique porcentaje de cumplimiento han logrado que la mujer ha sido incluida en las actividades productivas o tomas de decisiones dentro de la organización.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 20% _____ Entre 30% y 40% _____ Entre 40% al 50% _____

d) Trasmisión de Conocimientos

- ¿En la Empresa Rural Asociativa se ha logrado la integración generacional es decir que ha se incluido a los jóvenes en las diferentes áreas productivas o administrativas? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique porcentaje de cumplimiento han logrado que la juventud ha sido incluida en las actividades productivas o administrativas dentro de la ERA.

Menos del 10% _____ Entre el 10% y 20% _____ Entre 30% y 40% _____ Entre 40% al 50% _____

e) Acceso a la Información

- ¿Se realizan actividades de capacitación y educación continua para mejorar las habilidades y destrezas a los socios de la Empresa Rural Asociativa por año?
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de actividades de capacitación y educación continua que han recibido los socios por año. _____

f) Gobernanza

- ¿En la actualidad en la Empresa Rural Asociativa se realizan procesos de promoción de liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder dentro de la organización por año? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de procesos de promoción de liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder dentro de la organización realizados por año. _____

- ¿Se llevan a cabo mecanismos participativos ágiles y transparentes en un año dentro de la Empresa Rural Asociativa para la toma de decisiones?
Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de mecanismos participativos llevados a cabo por la organización en un año. _____

- ¿En la actualidad se ha tenido incidencia en la comunidad por parte de la Empresa Rural Asociativa, como parte de su vinculación en obras y actividades sociales para la mejora de la calidad de vida de las personas? Si _____ No _____

En caso de ser positivo, indique la cantidad de actividades organizadas y financiadas en obras o actividades sociales por parte de la ERA por año. _____

¡Muchas gracias por su atención!

Anexo 2. Fotografías de la Visita a Campo a la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL), Ciudad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras.



Anexo 3. Evaluación de los criterios de sostenibilidad aplicados a la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)

Evaluación de Criterios de Sostenibilidad del Agronegocios de Café

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA): Cooperativa Mixta de Cafetaleros de Oriente (COMICAOL)

DIMENSIÓN: ECONÓMICA								
N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Criterio si cumple		
			1	2	3	4		
1	Productividad	Quintales (qq) de oro / mz de café por parte de la ERA	Posee una productividad 30% de quintales de oro menor al promedio de la región	Posee una productividad 10 a 30% de quintales de oro menor al promedio de la región	Posee una productividad de quintales de oro cercana al promedio de la región (-+ 10%)	Posee una productividad de quintales de oro en un 10% mayor al promedio de la región	3	15,000 qq de café oro/mz
2	Financiamiento	Acceso a financiamiento para renovación de producción de café en la ERA	Acceso a financiamiento en un 10% para renovación de producción de café en la ERA	Acceso a financiamiento en un 10 a 50% para renovación de producción de café en la ERA	Acceso a financiamiento en un 50 a 80% para renovación del área de producción de café en la ERA	Acceso a financiamiento (+80%) para renovación de producción de café en la ERA	1	10% de acceso a financiamiento

DIMENSIÓN: ECONÓMICA

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Criterio si cumple		
			1	2	3	4		
3	Costos de Producción	Registros de uso y control de insumos en la producción de café para reducir costos de producción	No Cuenta con registros de control de la producción de lo que ha adquirido por parte de la ERA	Al menos cuenta con registros de control en un 10 a 50% de la producción de lo que ha adquirido por parte de la ERA	Cuenta con registros de control en un 50 a 80% de la producción de lo que ha adquirido por parte de la ERA	Cuenta con registros de control en su totalidad (+80%) de la producción de lo que ha adquirido por parte de la ERA	2	20% de registros de uso y control de insumos
4		Costos de producción / mz de café	Ha aumentado los costos de producción de la ERA en un 30% en los últimos 2 años	Ha aumentado los costos de producción de la ERA en un 30 al 10 % en los últimos 2 años	La variación de los costos de producción de la ERA en un (-+10%) en los últimos 2 años	Ha tenido reducción en los costos de producción de la ERA (+10%) en los últimos 2 años	1	30% de incremento en los costos de producción

DIMENSIÓN: AMBIENTAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
1	Tecnología	Siembra de variedades resistentes a la roya	No cuenta con variedades de café resistente a la roya sembradas en las fincas adscritas a la ERA	Al menos cuenta con variedades de café resistente a la roya en un 10 a 50% sembradas en las fincas adscritas a la ERA	Cuenta con variedades de café resistente a la roya en un 50 a 80% de las áreas sembradas de las fincas adscritas a la ERA	Cuenta con variedades de café resistente a la roya en (+80%) de las áreas sembradas de las fincas adscritas a la ERA	4	100% de las áreas sembradas con variedades resistente a la roya
2	Conservación de Suelos	Área (ha) de siembra en curvas a nivel para la prevención de la erosión de los suelos	No Cuenta con áreas de siembra en curvas a nivel en las fincas de los productores (as) de café adscritos a la ERA	Al menos cuenta con áreas de siembra en curvas a nivel en un 10 a 50% en las fincas de productores (as) de café adscritos a la ERA	Cuenta con áreas de siembra en curvas a nivel en un 50 a 80% en las fincas de productores (as) de café adscritos a la ERA	Cuenta con áreas de siembra en curvas de nivel (+80%) en las fincas de productores (as) de café adscritos a la ERA	4	90% de las áreas en curvas de nivel
3		Uso de materia orgánica para la mejora de la salud de los suelos	No aporta el uso de materia orgánica de las áreas del suelo de las fincas asociadas a la ERA	Aporta materia orgánica en menos del 50% de las áreas del suelo de las fincas asociadas a la ERA	Aporta materia orgánica en un 60% a 90% de las áreas del suelo de las fincas asociadas a la ERA	Aplica materia orgánica en su totalidad en las áreas de suelo de las fincas asociadas a la ERA	2	50% aplican materia orgánica en las áreas del suelo de las fincas

DIMENSIÓN: AMBIENTAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
4		Implementación de sistemas agroforestales en las fincas de la ERA	No utiliza BPAs agroforestales (Uso de árboles de sombra) en las fincas de la ERA	Utiliza al menos 1 BPAs agroforestal (Uso de árboles de sombra) en las fincas de la ERA	Utiliza entre 2 a 4 BPAs agroforestales (Uso de árboles de sombra, poda de cafetales, fertilización, manejo de plagas y enfermedades) en las fincas de la ERA	Más de 4 BPAs agroforestales (Uso de árboles de sombra, poda de cafetales, fertilización, manejo de plagas y enfermedades, entre otros) en las fincas de la ERA	1	No utiliza BPAs agroforestales
5	Manejo de Agroquímicos	Acceso al equipo de protección en las fincas de café de la ERA	Uso del equipo de protección en un 10% para las actividades productivas de siembra y cosecha de café en las fincas adscritas a la ERA	Uso del equipo de protección un 10 a 50% para las actividades productivas de siembra y cosecha de café en las fincas adscritas a la ERA	Uso del equipo de protección en un 50 a 80% para las actividades productivas de siembra y cosecha de café en las fincas adscritas a la ERA	Uso del equipo de protección (+80%) para las actividades productivas de siembra y cosecha de café en las fincas adscritas a la ERA	1	No utilizan equipo de protección
6		Uso del equipo de protección en las fincas de café de la ERA	No cuenta con el equipo de protección en las fincas de café	Cuenta con al menos 1 a 3 equipo básico de protección en las fincas de café	Cuentan con 3 a 5 equipos de protección en las fincas de café	Cuentan en su totalidad de equipos de protección en las fincas de café	1	No cuentan con equipo

DIMENSIÓN: AMBIENTAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
7		Tiene o no tiene bodega de agroquímicos debidamente rotulados para el almacenamiento	No posee bodega de agroquímicos para almacenamiento dentro de la ERA	Posee una bodega de agroquímicos para almacenamiento dentro de la ERA	Posee una bodega con el registro de agroquímicos de almacenamiento dentro de la ERA	Posee, registra cada agroquímico debidamente rotulado en una bodega de almacenamiento dentro de la ERA para mayor control fitosanitario	1	No posee bodega de agroquímicos
8	Protección de la Biodiversidad	La finca forma parte de un corredor biológico que fortalezca la gestión de la biodiversidad	No forma parte los linderos de las fincas de café asociada a la ERA a un corredor biológico	Forma parte los linderos de la finca de café asociada a la ERA en más del 50% a un corredor biológico	Forma parte los linderos de las fincas de café asociada a la ERA en menos del 50% a un corredor biológico	Forma parte los linderos de las fincas de café asociada a la ERA en su totalidad a un corredor biológico	2	10% forma parte los linderos de las fincas de café
9	Gestión del Recurso Hídrico	Manejo de aguas mieles en el proceso que se vierten directamente a las fuentes de agua	No Cuenta con un sistema de manejo de aguas mieles	Al menos cuenta con un sistema de manejo de aguas mieles en un 10 a 50% dentro del proceso que se vierten a las fuentes de agua	Cuenta con un sistema de aguas mieles en un 50 a 80% dentro del proceso que se vierten a las fuentes de agua	Cuenta con un sistema de aguas mieles (+80%) dentro del proceso que se vierten a las fuentes de agua	4	100% cuenta con sistemas de aguas mieles dentro de la ERA

DIMENSIÓN: AMBIENTAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
10		Uso de sistema de riego por goteo o aspersión en las fincas de café adscrita a la ERA	Consumo de agua por medio de los sistemas de goteo o aspersión ha aumentado en un 30% en los últimos 2 años en la producción de café	Consumo de agua por medio de los sistemas de goteo o aspersión ha aumentado en un 20% a 30% en los últimos 2 años en la producción de café	No posee cambios significativos en el consumo de agua por medio de los sistemas de goteo o aspersión en la producción de café en los últimos 2 años (-+10%)	El consumo de agua por medio de los sistemas de goteo o aspersión en la producción de café se ha reducido en más de un 10% en los últimos dos años	4	Reducción del 10% del consumo del agua en los sistemas de riego
11		Recuperación de nacientes de agua en las fincas de café adscritas a la ERA	No establece un área destinada a reforestación o cobertura boscosa dentro de las fincas de producción de café	Posee un área destinada a reforestación o cobertura boscosa en menos del 50% de las fincas de producción de café	Posee un área destinada a reforestación o cobertura boscosa en el 60% a 90% de las fincas de producción de café	Posee áreas destinadas en reforestación o cobertura boscosa en su totalidad en las fincas de producción de café	2	10% de área destinada a reforestación
12	Manejo de Residuos Sólidos	Correcta gestión de desechos orgánicos del café (Composteras rotatorias, lombricomposta, entre otras)	No gestiona una correcta utilización de los desechos orgánicos	Trata menos del 50% de la gestión de los desechos orgánicos	Trata más del 50% de la gestión de los desechos orgánicos	Realiza el tratamiento de la totalidad de la gestión de los desechos orgánicos	4	Tratamiento de agua realizado en su totalidad

DIMENSIÓN: AMBIENTAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la Pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
13		Entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada	No gestiona una entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada	Trata menos del 50% de la entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada	Trata más del 50% de la entrega de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada	Realiza la entrega completa de envases vacíos de agroquímicos a una agencia autorizada	1	No hace gestión de entrega de envases
14	Certificaciones	Cuentan con procesos productivos del café certificados que garanticen buenas prácticas por parte de la ERA	No cuenta con producción de café certificada asociados a la ERA	Al menos cuenta con producción de café certificada en un 10 a 50% asociados a la ERA	Cuenta con producción de café certificada en un 50 a 80% asociados a la ERA	Cuenta con producción de café certificada (+80%) asociados a la ERA	2	10% de la producción de café está certificada

DIMENSIÓN: SOCIAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
1	Fuente de Ingresos	Fuentes de ingresos diversificadas que realiza la ERA (Cuenta con ganadería, apicultura, granja porcina o avícola, entre otros)	No cuentan con fuentes de ingresos diversificada por parte de la ERA	Al menos cuentan con 1 fuente de ingresos diversificada por parte de la ERA	Cuentan con 2 o 3 fuentes de ingresos diversificada por parte de la ERA	Cuentan con 5 o más fuentes de ingresos diversificadas por parte de la ERA	4	5 Fuentes de ingresos diversificados
2	Condiciones Laborales	Pago de salario mínimo y beneficios	No Cuenta con registros de control de pagos de salario mínimo y beneficios a los empleados de la organización	Al menos cuenta con registros de control de pagos de salario mínimo y beneficios en un 10 a 50% a los empleados de la organización	Cuenta con registros de control de pagos de salario mínimo y beneficios en un 50 a 80% a los empleados de la organización	Cuenta con registros de control pagos de salario mínimo y beneficios en su totalidad (+80%) a los empleados de la organización	4	100% del control de registros de pagos
3		Uso de medidas y equipos de bioseguridad ante el COVID -19 dentro de la ERA	No cuenta las personas con el equipo de bioseguridad ante el COVID-19 en las fincas de café	Cuenta las personas con al menos 1 equipo de bioseguridad ante el COVID-19 en las fincas de café	Cuentan las personas con 3 a 5 equipo de bioseguridad ante el COVID-19 en las fincas de café	Cuentan las personas en su totalidad equipo de bioseguridad ante el COVID-19 en las fincas de café	3	5 equipos de bioseguridad

DIMENSIÓN: SOCIAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
4		Existen Reglamentos que asegure inclusión de la mujer y los jóvenes dentro de la ERA	No se cuenta con reglamentos vigentes que integre la inclusión dentro de la ERA	Al menos cuentan con 1 reglamento vigente que integre la inclusión dentro de la ERA	Cuentan con 2 o 3 reglamentaciones que integre la inclusión dentro de la ERA	Cuentan con 4 o más reglamentaciones que integre la inclusión dentro de la ERA	2	Reglamentos desactualizados de 5 años atrás
5	Equidad de Género	Nivel de empoderamiento de la mujer en las actividades productivas y toma de decisiones	No se ha incluido a la mujer en las actividades productivas o tomas de decisiones de la organización	Han incluido al menos a las mujeres en un 10 a 20% de participación en las actividades productivas o tomas de decisiones de la organización	Han incluido a las mujeres en un 30 a 40% de participación en las actividades productivas o tomas de decisiones de la organización	Han incluido a las mujeres en un 50% de participación en las actividades productivas o tomas de decisiones de la organización	4	Inclusión del 50% de la participación de la mujer en la ERA
6	Trasmisión de Conocimientos	Integración generacional en la inclusión de los jóvenes en las áreas productivas o administrativas en la ERA	No ha incluido a jóvenes en las actividades productivas o administrativas en la ERA	Ha incluido al menos a los jóvenes en un 10 a 20% de participación en las actividades productivas o	Ha incluido a los jóvenes en un 30% a 40% de participación en las actividades productivas o administrativas en la ERA	Ha incluido a los jóvenes en un 50% de participación en las actividades productivas o administrativas en la ERA	4	Inclusión del 50% de la participación de la juventud en la ERA

DIMENSIÓN: SOCIAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
				administrativas en la ERA				
7	Acceso a la Información	Capacitación y Educación Continua de los socios de la ERA	No realiza actividades de capacitación y educación continua a los socios	Realiza de 1 a 2 actividades de capacitación y educación continua a los socios por año	Realiza de 3 a 4 actividades de capacitación y educación continua a los socios por año	Realiza más de 4 actividades y posee un plan de capacitación y educación continua anual	2	Solo realizan 1 evento de capacitación al año
8	Gobernanza	Capacidad de la dirigencia de la organización	No se realizan procesos de promoción de liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder de la organización	Realiza de 1 a 2 procesos de promoción de liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder de la organización por año	Realiza de 3 a 4 procesos de promoción de liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder de la organización por año	Realiza más de 4 procesos de promoción de liderazgo inclusivo y posee un plan de inclusión para el fortalecimiento de los puestos de poder dentro de la organización	2	Solo realizan 1 proceso de promoción de liderazgo inclusivo y equitativo al año

DIMENSIÓN: SOCIAL

N°	Tema	Criterio específico	Escala de Valoración				Valor	Resultado de la pregunta
			No cumple	Cumplimiento leve	Cumplimiento moderado	Si cumple		
			1	2	3	4		
9		Mecanismos participativos dentro de la organización para la toma de decisiones	No se realizan mecanismos participativos ágiles y transparentes dentro de la organización	Se realizan de 1 a 2 mecanismos de participación ágiles y transparentes en un año dentro de la organización	Se realizan de 3 a 4 mecanismos de participación ágiles y transparentes en un año dentro de la organización	Se realizan más de 4 mecanismos de participación ágiles y transparentes en un año dentro de la organización	4	4 mecanismo de participación al año
10		Incidencia en la Comunidad por parte de la organización	No realiza inversión en obras o actividades sociales dentro de la comunidad por parte de la organización	Organiza 1 a 2 actividades financiadas de carácter social por año dentro de la comunidad por parte de la organización	Organiza 3 a 4 actividades financiadas de carácter social por año dentro de la comunidad por parte de la organización	Organiza al menos 4 actividades financiadas de carácter social por año dentro de la comunidad por parte de la organización	4	5 eventos organizados al año de carácter social financiado por la ERA

Anexo 4. Propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos para empresas rurales asociativas (ERA) con enfoque al desarrollo territorial sostenible

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ELABORAR
PLANES ESTRATÉGICOS EN EMPRESAS RURALES
ASOCIATIVAS (ERAS) CON ENFOQUE AL DESARROLLO
TERRITORIAL SOSTENIBLE**



Israel Josué Rodríguez M.

TURRIALBA, COSTA RICA

2021

Coordinación:

- Israel Josué Rodríguez Molina
- Sith Ying Sánchez Mora, MBA
- Esteban Schroeder Leiva, MBA

Contenido Técnico: Israel Josué Rodríguez Molina

Comité de Revisión y Editor:

- Israel Josué Rodríguez Molina
- Sith Ying Sánchez Mora, MBA
- Esteban Schroeder Leiva, MBA

Diseño: Israel Josué Rodríguez Molina

Diagramación: Israel Josué Rodríguez Molina

Derechos Reservados © 2021 por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) a través de la Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles (GANEMOS), Apartado Postal # 7170, Turrialba, Cartago, Costa Rica.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	66
I. ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA	67
1.1. Conceptos claves.....	67
1.2. Objetivos de la propuesta metodológica	70
1.3. Principios de la propuesta metodológica	71
1.4. Etapas de la de la metodología para la elaboración del plan estratégico (PE).....	72
II. ETAPA 1: ACTIVIDADES PREPARATORIAS.....	73
2.1. Conformación del equipo técnico	73
2.2. Diseñar un mapa de actores	74
2.3. Elaborar el plan de trabajo	75
2.4. Revisión del plan de trabajo.....	76
III. ETAPA 2: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA)	76
3.1. Datos generales de la Empresa Rural Asociativa (ERA).....	76
3.2. Datos de la organización interna y membresía de la Empresa Rural Asociativa (ERA)	76
3.3. Servicios ofrecidos por la Empresa Rural Asociativa (ERA).....	77
IV. ETAPA 3: DIÁGNOSTICO DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA ERA.....	78
4.1. Aplicación de la herramienta de evaluación de la sostenibilidad en la Empresa Rural Asociativa (ERA) para conocer el desempeño en los criterios establecidos	79
4.2. Identificación de las principales limitantes.....	79
4.3. Vinculación del aporte de la Empresa Rural Asociativa (ERA) al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y del desarrollo territorial sostenible.....	80
V. ETAPA 4: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA)	84
5.1. FODA.....	84
5.2. Lienzo de Negocios (Bussines Canvas).....	85
VI. ETAPA 5: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	88
6.1. Misión	89
6.2. Visión.....	90
6.3. Valores	91

6.4.	Objetivos Estratégicos	92
6.5.	Líneas Estratégicas	95
VII.	ETAPA 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	98
VIII.	ETAPA 7: VINCULACIÓN DE LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA) AL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	102
8.1.	Aplicación de la vinculación de la empresa rural asociativa (ERA) y cómo influye al logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible articulada a la planificación estratégica	102
IX.	ETAPA 8: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)	106
9.1.	Organización del equipo de implementación dentro de la Empresa Rural Asociativa (ERA).....	107
9.2.	Mecanismos de participación con los actores del territorio para la gestión hacia al desarrollo sostenible	108
9.3.	Elaboración del plan estratégico (PE).....	109
9.4.	Monitoreo y evaluación de avances	110
X.	ETAPA 9: SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)	111
XI.	LITERATURA CONSULTADA	112
XII.	ANEXOS	116

INTRODUCCIÓN

La propuesta metodológica para elaborar planes estratégicos a Empresas Rurales Asociativas (ERAs) con un enfoque al desarrollo territorial sostenible, es un documento técnico y metodológico que servirá de punto de partida para incorporar la sostenibilidad en el accionar estratégico de las organizaciones rurales y del territorio. Esto con el fin de que puedan comenzar un proceso de reflexión, participación e inclusión de los agronegocios para que estos sea económicamente rentables, ambientalmente responsables y socialmente justos; impactando positivamente el desarrollo de sus territorios.

El proceso de la planificación estratégica hoy en día se ha vuelto vital para definir las acciones que todos los involucrados en las Empresas Rurales Asociativas (ERAs), requieren para poder hacer tres preguntas importantes a manera tanto personal y colectiva en los niveles de la junta directiva, gerencia general, comités de las diferentes áreas y los productores asociados a la organización como tal: ¿Dónde estamos? ¿Cómo lo vamos a lograr como organización? ¿A dónde queremos llegar? Todo ello relacionado con el manejo sostenible de los recursos naturales y de la inclusión social de los actores dentro de los territorios, que en muchos casos son municipalidades o regiones.

La propuesta metodológica ha sido concebida para darle mayor relevancia al tema de la sostenibilidad dentro del proceso de planificación estratégica. Para esto se desarrolló un ejemplo piloto específico de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) localizada en el municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras. Este ejercicio consistió en establecer criterios económicos, ambientales y sociales del agronegocio, evaluar el desempeño de la cooperativa en cada uno de ellos y vincular criterios que permitan escalar la sostenibilidad a nivel territorial, incidiendo sobre el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

Teniendo la información antes descrita, se procede a darle una nueva orientación a la estructura del plan estratégico con elementos claves desde el análisis situacional, direccionamiento estratégico, plan de acción, vinculación de la planificación estratégica con aportación a la ERA y al territorio; y la implementación de dicho instrumento estratégico. Todo ello busca el reconocimiento de la sostenibilidad como un eje transversal tanto de los tomadores de decisiones a nivel territorial como la ERA, deben de considerar para generar valor dentro sus planes y estrategias.

I. ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA

1.1. Conceptos claves

EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA)

Es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala que están orientados al desarrollo de negocios y buscan generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados y asociadas. Sin embargo, se diferencia de otras empresas, porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social.



DESARROLLO SOSTENIBLE

La ONU (2015) ha definido como al desarrollo sostenible como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades, además exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenibles y resiliente para las personas y el planeta.

DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD

Para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental e importante armonizar tres dimensiones básicas: a) Crecimiento económico; b) Protección del Medio Ambiente y; c) Inclusión Social.

Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y sociedades.





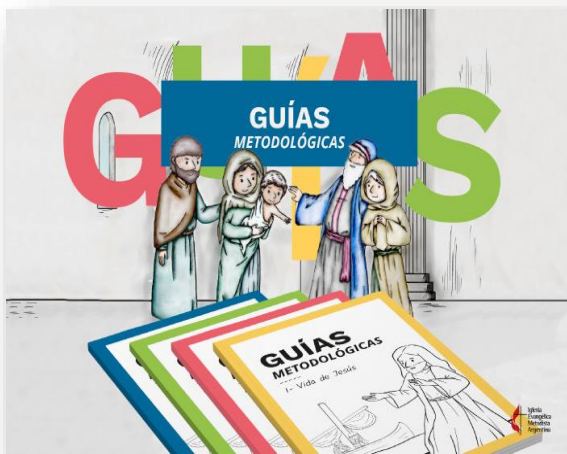
OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Los ODS son un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

Los 17 ODS están integrados ya que reconocen las intervenciones en un área que afectaran los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social.

DESARROLLO TERRITORIAL

Según CEPAL (2020) el desarrollo territorial se entiende como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales del territorio.



GUÍA METODOLÓGICA

Es sistematizar la reproducción conceptual y teórica de la experiencia práctica objeto de estudio. A la vez, es una forma de elaboración intelectual cuyo resultado puede expresarse en formatos libres, procurando hacer partícipes a quienes no tuvieron la oportunidad de estar involucrados en la ejecución.

PLAN ESTRATÉGICO

Se trata de un documento en el que la gerencia o dirección debe responder a algunas preguntas como: que hacer, con qué recursos, quienes forman parte de los equipos de trabajo y, sobre todo, hacia dónde va el negocio, o dicho de otro modo la radiografía que los emprendedores realizan en la etapa previa a la puesta en marcha de su empresa.



AGRONEGOCIO

Es un sistema integrado de negocios enfocados en el consumidor que incluye aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios públicos y privados para que las empresas del sector agrícola operen competitivamente.

ESTRATEGIA

Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.



Plan de Acción



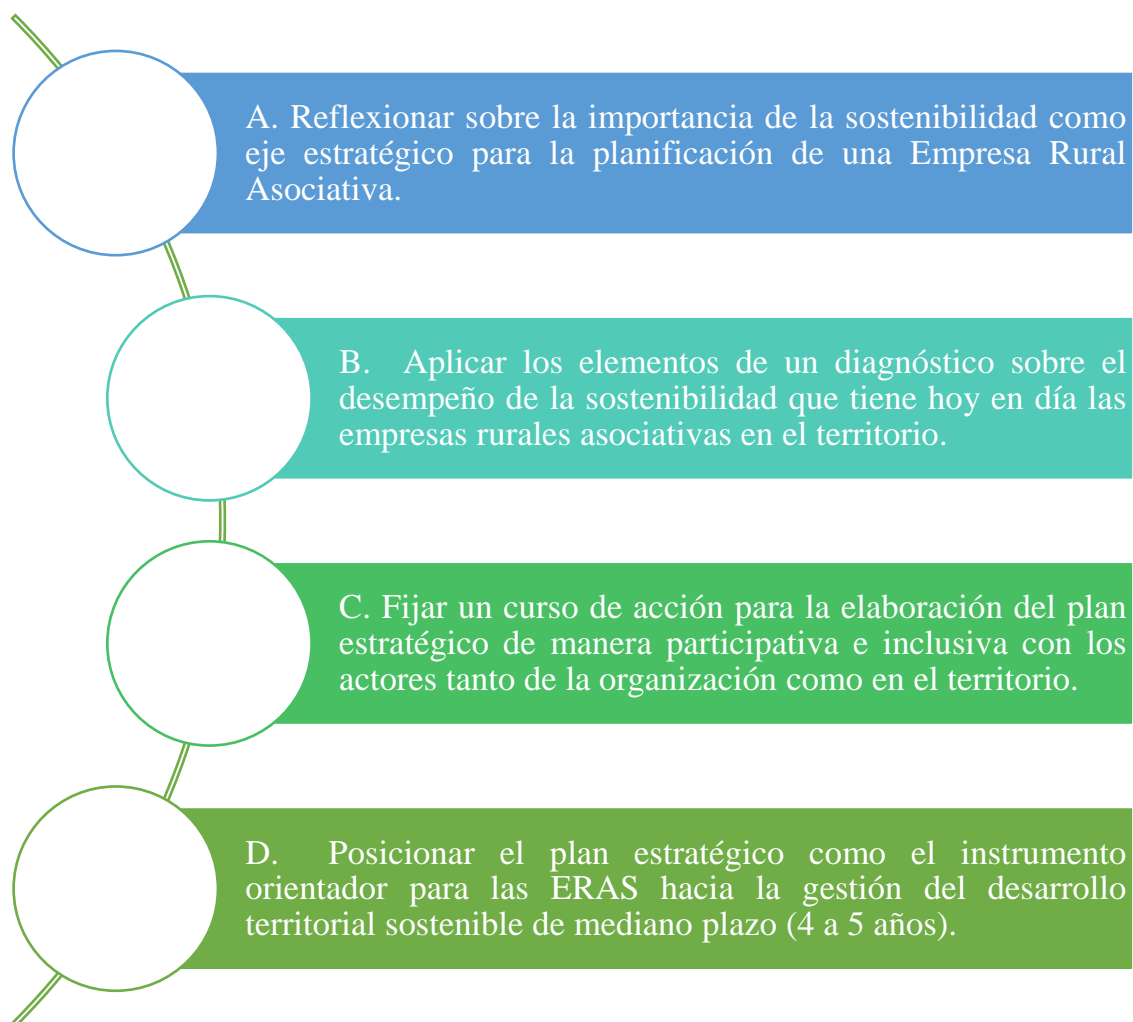
PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados.

1.2. Objetivos de la propuesta metodológica

El objetivo principal de la propuesta metodológica es desarrollar planes estratégicos con enfoque al desarrollo territorial sostenible. Lo anterior, con el fin de impulsar la sostenibilidad como eje transversal en la operatividad de las Empresas Rurales Asociativas (ERAS) y como a su vez aportan hacia el territorio sea en municipio o región y a logro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS).

En términos específicos, la propuesta metodológica le facilita a una Empresa Rural Asociativa (ERA) a:



1.3. Principios de la propuesta metodológica

La propuesta metodológica empleada para la aplicación de la herramienta para la elaboración de planes estratégicos se basa en los siguientes principios orientadores:

- **Participativa e inclusiva dentro de la ERA:** se considera primordial facilitar un proceso participativo que represente a las distintas áreas de la organización en igualdad de condiciones, ofreciendo un espacio seguro y con las medidas de bioseguridad para evaluar sus capacidades actuales e identificar las estrategias requeridas a utilizar la implementación del plan estratégico como tal.



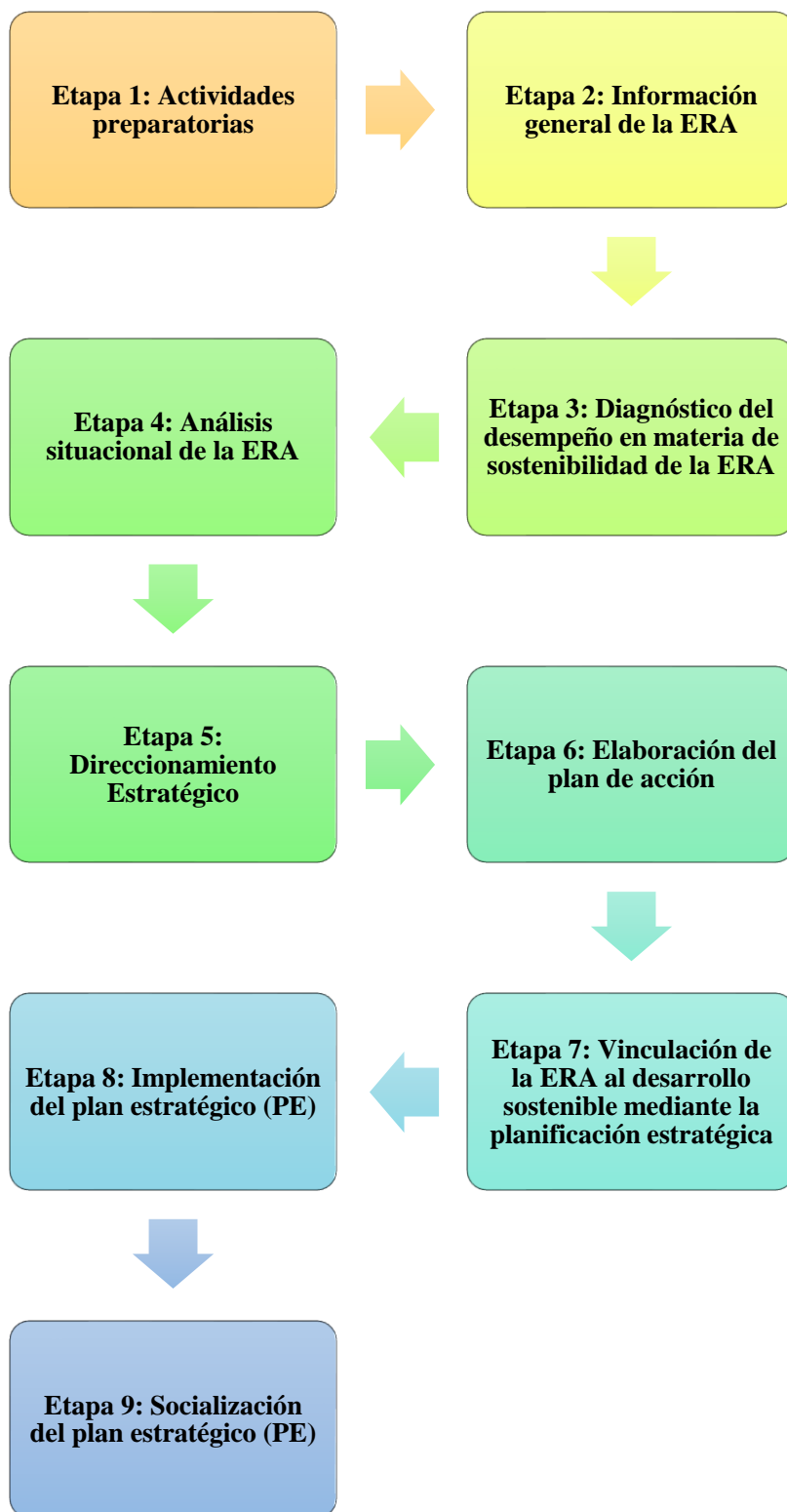
- **Sencilla, puntual para los lectores:** los ejercicios prácticos desarrollados para conocer la evaluación en materia de sostenibilidad y gestión estratégica se han elaborado de manera sencilla y puntual, esto quiere decir que se profundiza en los elementos claves que describen la elaboración del plan y la definición de estrategias.



- **Adaptable a las diferentes realidades y rubros de la ERA:** la herramienta no se debe de tomar como definitiva y aplicable a cualquier tipo de organización, punto que se debe de considerar los aspectos de contexto y particularidades de la ERA para adaptarla según estos elementos claves y luego aplicarla en campo.



1.4. Etapas de la de la metodología para la elaboración del plan estratégico (PE)



II. ETAPA 1: ACTIVIDADES PREPARATORIAS

Las actividades preparatorias, son el insumo clave para el éxito en la elaboración del plan estratégico (PE). En este sentido el objetivo de la etapa 1 es crear las condiciones para garantizar la distribución dentro de la Empresa Rural Asociativa (ERA) con el apoyo de un facilitador técnico dentro de la misma organización o externa de ella.



La etapa 1 incluye 4 pasos, que se presentan a continuación:

2.1. Conformación del equipo técnico

Consiste en la conformación de un equipo de trabajo responsables del proceso de elaboración del plan estratégico (PE), agrupados por el personal representante sea de la junta directiva como a gerencia general, que estará a su vez apoyada a través de las diferentes áreas operativa de la organización, con el fin que puedan contar con un coordinador responsable de la dirección del proceso.

Las principales tareas del equipo son:



1. Preparar el cronograma para la elaboración del PE.



2. Coordinar las actividades previas para llevar a cabo a los talleres y reuniones.



3. Mantener informadas a la junta directiva y gerencia general de la ERA sobre el avance del proceso.



4. Realizar convocatorias a los equipos operativos y productores asociados a la ERA para participar en las diferentes actividades.



5. Hacer seguimiento al cronograma de la elaboración del PE y proponer ajustes requeridos.

2.2. Diseñar un mapa de actores

El equipo técnico conformado por las diferentes personas adscritas a la Empresa Rural Asociativa ya sea tanto de la asamblea general, gerencia general y productores y productoras adscritas a la organización, tienen que realizar el levantamiento de información de las organizaciones sociales, públicas y privadas que inciden en la dinámica social y territorial del municipio, con el objetivo de diseñar un mapa de actores para la integración de instituciones y personas claves que puedan aportar al beneficio del desarrollo sostenible tanto de la ERA como del territorio.

Para el mapeo de actores se debe tomar en cuenta el siguiente ejemplo:

La Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) se encuentra localizada en la Ciudad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras, por lo cual ha iniciado a conformar un equipo técnico para elaborar su plan estratégico (ER) con enfoque hacia el Desarrollo Territorial Sostenible.

Para esto sus integrantes han tenido la iniciativa de diseñar un mapa de actores que influyen dentro de la organización y en el territorio y se desglosan en la siguiente figura.



Figura 13. Diseño del mapa de actores de COMICAOL. Fuente: Elaboración propia.

2.3. Elaborar el plan de trabajo

Se procede a elaborar el cronograma para la elaboración del plan estratégico (PE), incluyendo los tiempos requeridos y las personas responsables de su ejecución. Las actividades corresponderán a cada uno de los pasos definidos en la guía metodológica para el desarrollo de cada una de las etapas propuestas.

Por ende, el equipo de trabajo para la elaboración del plan estratégico (PE) de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) estableció su plan de trabajo, a través del siguiente ejemplo sencillo del cronograma a desarrollar que se presenta a continuación:

Cuadro 8. Cronograma de trabajo para elaborar un plan estratégico (PE).

Cronograma de Trabajo para la Elaboración del Plan Estratégico (PE) de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)																										
Etapa	Pasos por Etapa	Responsables	Meses / Semanas																							
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa 1: Actividades Preparatorias	a) Conformación de Equipo	Equipo de la Junta Directiva, Gerencia General y demás actores de COMICAOL	■																							
	b) Diseño de Mapa de Actores			■																						
	c) Elaboración del Plan de Trabajo				■																					
	d) Revisión del Plan de Trabajo					■																				
Etapa 2: Información General de la Empresa Rural Asociativa (ERA)	a) Datos generales de la ERA	Equipo de la Junta Directiva, Gerencia General y demás actores de COMICAOL					■																			
	b) Datos de la organización interna y membresía de la ERA						■	■																		
	c) Servicios ofrecidos por la ERA							■																		
	d) Datos de colaboradores y organización de la ERA								■																	
Etapa 3: Diagnóstico del Desempeño de la ERA y su aporte al desarrollo territorial con base en criterios de sostenibilidad	a) Definición de criterios económicos, sociales y ambientales aplicados a la ERA y el Territorio	Equipo de la Junta Directiva, Gerencia General y demás actores de COMICAOL y Facilitador Técnico del Proceso del PE							■	■																
	b) Aplicación de la herramienta de evaluación a la ERA para conocer el desempeño de los criterios									■	■	■														
	c) Recomendación de buenas prácticas de sostenibilidad											■	■	■												
	d) Vinculación del aporte de la ERA al logro de los ODS y del Desarrollo Territorial Sostenible													■												

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Revisión del plan de trabajo

El equipo conformado en la ERA llevara a cabo las revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de cada uno de los elementos contemplados en el cronograma del plan de trabajo. Lo anterior, con el fin de hacer los ajustes y tomar acciones correctivas, lo cual se deberán llevar a cabo reuniones al menos cada quincena o una vez al mes con el equipo de trabajo.

III. ETAPA 2: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA)

En esta etapa consiste en desglosar la información relevante e importante que le permita dar a conocer las generalidades de la Empresa Rural Asociativa (ERA) contemplado en el siguiente ejemplo que se presenta a continuación:

3.1. Datos generales de la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Cuadro 9. Datos generales de la ERA.

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA):	Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)
Razón social de la ERA:	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Siglas de la Razón Social:	COMICAOL
Área de Influencia:	Departamento de El Paraíso, Honduras
Dirección de la Oficina Central:	Barrio El Rosario, Ciudad de El Paraíso
Teléfono de la Oficina Central:	+ 504 27934243
Correo electrónico:	comicaol@yahoo.es
Página web o perfil de redes sociales:	https://www.facebook.com/cooperativa.comicaol

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Datos de la organización interna y membresía de la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Cuadro 10. Datos de organización interna y membresía de la ERA.

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA):	Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)
---	--

Número total de Asociados Adscritos a la ERA:	250	N. de Hombres	150	N. de Mujeres	100
Número de Asociados Activos Adscritos a la ERA:	135	N. de Hombres	90	N. de Mujeres	45

Tipo de Órgano de Dirección	Cantidad de Hombres	Cantidad de Mujeres	Activos (Marcar con una X)
1. Junta Directiva	50	50	X
2. Comité de Administración	20	10	X
3. Comité de Vigilancia	15	15	X
4. Comité de Educación	10	20	X
5. Comité de Producción	20	15	X
6. Gerencia General	5	3	X

Fuente: Elaboración propia

3.3. Servicios ofrecidos por la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Cuadro 11. Datos sobre los servicios ofrecidos por la ERA.

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA):	Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)
---	--

Tipo de Servicio Ofrecido por la Empresa Rural Asociativa:	Precio al Asociado	Cobertura (Número de Asociados)
1. Acopio, beneficiado, trillado y secado	L. 300.00 por qq	75
2. Tostado y comercialización del café	L. 45.00 por lb	100
3. Diversificación en la producción de miel		
4. Diversificación en la producción de bananos		

Fuente: Elaboración propia

3.4. Datos de colaboradores y organización de la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Cuadro 12. Datos de los colaborados y organización de la ERA.

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA):	Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)
---	--

Área de la Empresa Rural Asociativa (ERA)	Cantidad de Hombres	Cantidad de Mujeres
1. Área de Mercadeo	10	5
2. Área de Producción	25	10
3. Área Administrativa	5	5
4. Área de Recursos Humanos	3	2
5. Área de Logística	8	4
6. Área de Tostadora del Café	4	3

Fuente: Elaboración propia

IV. ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA ERA

El diagnóstico del desempeño de la sostenibilidad es un punto de partida que se debe de considerar hoy en día las Empresas Rurales Asociativas (ERA), con el fin de poder visualizar como estamos y hacia dónde va nuestro accionar en materia de sostenibilidad; y como a su vez impactan de manera positiva y negativa en el territorio, tomando en cuenta las siguientes consideraciones de lo que se busca en la presente figura:

Dimensión de la sostenibilidad	Empresa Rural Asociativa (ERA)	Territorio
Económica	Rentabilidad	Aporte del sector en Lempiras e incentivos
Ambiental	Buenas prácticas de producción	Gestión responsable de los recursos naturales
Social	Seguridad y salud ocupacional	Gobernanza y medios de vida

Figura 14. Consideraciones de la sostenibilidad a nivel de ERA y del territorio. Fuente: Elaboración propia.

Utilizando la herramienta desarrollada por este estudio como punto de partida, Anexo 1, la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) ha sido evaluada con el fin de determinar con información propia de la organización, su desempeño en materia de sostenibilidad y vincular estos aportes con criterios a nivel territorial que buscan el desarrollo sostenible a partir de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Se busca además identificar aquellas brechas, debilidades y oportunidades de mejora que pueda presentar la empresa rural asociativa en materia de sostenibilidad, y luego poder hacer las recomendaciones necesarias a través de buenas prácticas, que se puedan implementar en el mediano y largo plazo, con la participación de la junta directiva, gerencia general y productores asociados a la organización.

4.1. Aplicación de la herramienta de evaluación de la sostenibilidad en la Empresa Rural Asociativa (ERA) para conocer el desempeño en los criterios establecidos

Una vez definido en el paso anterior los temas y criterios específicos en materia de sostenibilidad para la Empresa Rural Asociativa (ERA), como ser el caso de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL), se procede a aplicar una herramienta de evaluación encontrada en el anexo 3 que tiene la finalidad de determinar el estado de la empresa en materia de sostenibilidad y encontrar aquellas brechas de debilidades que pueden presentar en las dimensiones de sostenibilidad sea económicas, ambientales y sociales y luego realizar recomendaciones de buenas prácticas que busquen la promoción de la sostenibilidad en los rubros que requieran atención.

En el Anexo 3 están los resultados aplicados en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad que han sido evaluados en el desempeño de la ERA.

4.2. Identificación de las principales limitantes

Teniendo los resultados de la aplicación de la herramienta de evaluación en materia de sostenibilidad de la ERA para conocer el desempeño en los criterios establecidos, se procede a identificar las principales limitantes que está afectando en la actualidad más lo que se pueda encontrar la reflexión del análisis FODA y el lienzo de negocios, porque ello será el punto de partida como insumo para poder elaborar los objetivos estratégicos correspondientes al direccionamiento del plan.

Lo anterior, con el fin de poder visualizar la brecha de debilidades y dales salida con la estrategia a definir por la organización.




4.3. Vinculación del aporte de la Empresa Rural Asociativa (ERA) al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y del desarrollo territorial sostenible

El siguiente paso consiste en visualizar el aporte de la Empresa Rural Asociativa (ERA) al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y al desarrollo territorial sostenible.


Para lograrlo, se han establecido una serie de criterios territoriales vinculados en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, que tiene relación directa con los criterios evaluados a nivel de la ERA. A continuación, se presenta como ejemplo el ejercicio realizado en la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) en el desarrollo del municipio de El Paraíso.

Por otro lado, la herramienta debe de evaluar los criterios territoriales con base en investigación documental y entrevistas a actores claves del municipio.

Cuadro 13. Vinculación del aporte de la ERA hacia el logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible.

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Criterio vinculado
		Empresa Rural Asociativa (COMICAOL)	Agenda 2030 de ODS	Meta de la Agenda para lograr al 2030	Territorio (Municipio de El Paraíso)
Económico	Productividad	Quintales (qq) de oro / mz de café por parte de la ERA		8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Producción de café por municipio en qq de oro
Económico	Financiamiento	Acceso a financiamiento para renovación de producción de café en la ERA		9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países de desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados	Prestamos desembolsados por región para el sector cafetalero
Ambiental	Conservación de Suelos	Área (ha) de siembra en curvas a nivel para la prevención de la erosión de los suelos		15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.	Áreas protegidas declaradas para el manejo y conservación de los recursos naturales en el municipio

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Criterio vinculado
		Empresa Rural Asociativa (COMICAOL)	Agenda 2030 de ODS	Meta de la Agenda para lograr al 2030	Territorio (Municipio de El Paraíso)
Ambiental	Gestión del Recurso Hídrico	Manejo de aguas mieles en el proceso que se vierten directamente a las fuentes de agua		6.3 De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.	Cobertura del servicio de agua en el municipio
Social	Fuente de Ingresos	Fuentes de ingresos diversificadas que realiza la ERA (Cuenta con ganadería, apicultura, granja porcina o avícola, entre otros)		2.3 Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.	Actividades productivas que generan ingresos al municipio

Dimensión de la sostenibilidad	Tema	Criterio específico	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Criterio vinculado
		Empresa Rural Asociativa (COMICAOL)	Agenda 2030 de ODS	Meta de la Agenda para lograr al 2030	Territorio (Municipio de El Paraíso)
Social	Equidad de Género	Nivel de empoderamiento de la mujer en las actividades productivas y toma de decisiones		5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Participación de la Mujer en Organizaciones Comunitarias

Fuente: Elaboración propia.

V. ETAPA 4: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA)

Una vez teniendo en la etapa anterior el diagnóstico del desempeño de la Empresa Rural Asociativa (ERA) en materia de sostenibilidad, se aplican una serie de herramienta útiles que permitirán a la ERA visualizar como pueden avanzar en su fortalecimiento para satisfacer cada vez de mejor manera a los consumidores de productos sostenibles.

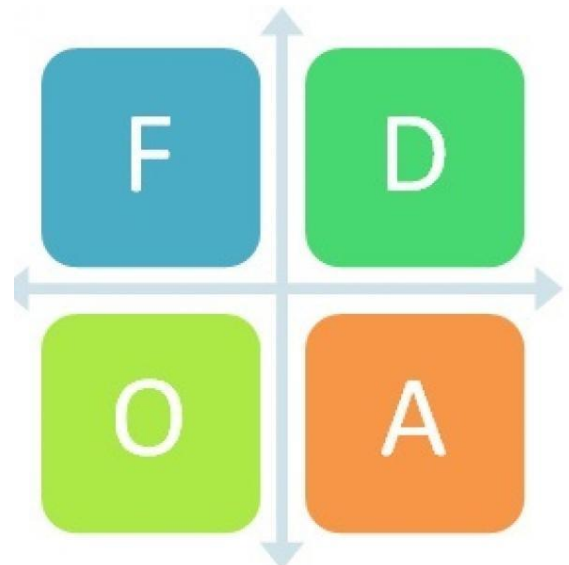
5.1. FODA

¿Qué es el Análisis FODA?

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.

La palabra FODA, está creada a partir de las letras iniciales de los términos que hemos mencionado:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas



El análisis FODA, le permite conocer la situación real en que se encuentra la ERA, además identifica las barreras que limitan alcanzar los objetivos y entrando en materia de sostenibilidad, explora nuevas soluciones a los problemas identificados, ayuda a decidir sobre la dirección que deben de llevar la organización de manera eficaz, revela las posibilidades y limitaciones para cambiar algo o alguna situación que puede afectar a la organización e identifica posibles ventajas competitivas.

En este ejercicio debe de participar de manera activa tanto miembros de la junta directiva, gerencia general como los productores y productoras asociadas a la Empresa Rural Asociada (ERA), donde se debe de incluir aspectos de sostenibilidad en el análisis FODA como tal.

A continuación, se presentan los resultados del análisis FODA en la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL).

Cuadro 14. Análisis FODA de la ERA.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por el sabor del café en la Región de El Paraíso. • Alto involucramiento de los productores y productoras Asociados. • Costos laborables bajos • Experiencia en la producción de café sostenible. • Reconocimiento de la labor de la empresa por parte de la cooperación internacional. • En la parte de tecnología, mantiene la siembra de variedades de café resistente a la roya. • Exportación a USA y Europa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosechas pequeñas en algunas zonas productivas de los asociados. • Estructura poco confiable dentro de las áreas operativas de la cooperativa. • Deficiencia en el manejo de los registros administrativos. • No se implementan sistemas agroforestales en las fincas. • No tienen bodegas rotuladas de agroquímicos en la cooperativa. • No hay un manejo de entrega de envases vacíos a una agencia sanitaria del municipio de El Paraíso.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del interés de los jóvenes para incluirlos en las actividades emprendedoras de la cooperativa. • Disponibilidad de acceso a fuentes de financiamiento para renovación de la producción de café en la ERA. • Conciencia de los compradores por fincas que protejan la biodiversidad. • Existencia de recursos de la cooperación para capacitar a la dirigencia de la organización en los procesos administrativos. • Voluntad por parte de la ONGS para cooperar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la oferta de café diferenciado. • Apoyo limitado por parte del gobierno para mejorar la competencia. • Aumento de los costos laborales. • Aumento de la demanda en el mercado por fincas certificadas en Comercio Justo y Rain Forest Alliance. • La Pandemia Covid-19 genera un aumento en los costos por mayores labores productivas y administrativas. • Aumento de los costos de los insumos requeridos en el proceso productivo. • Cambio Climático.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Lienzo de Negocios (Business Canvas)

¿Qué es el Lienzo de Negocios?

Un lienzo de negocios describe la lógica sobre cómo una organización en este caso las Empresas Rurales Asociativas (ERA) pueden crear, capturar y entregar una propuesta de valor sostenible. Además, facilita la articulación entre los productores y compradores para establecer relaciones comerciales, identifica áreas de innovación o mejora, presenta aspectos complejos del negocio en forma fácil y entendible, fomenta el emprendimiento por parte de los productores y productoras dentro de las organizaciones.

El lienzo permite responder una serie de preguntas claves y distribuir los elementos que pueden intervenir en la actividad de la ERA de forma ordenada en un esquema estructurado por 9 bloques, tal como se visualiza en la siguiente imagen.

Plantilla del Lienzo de Negocios

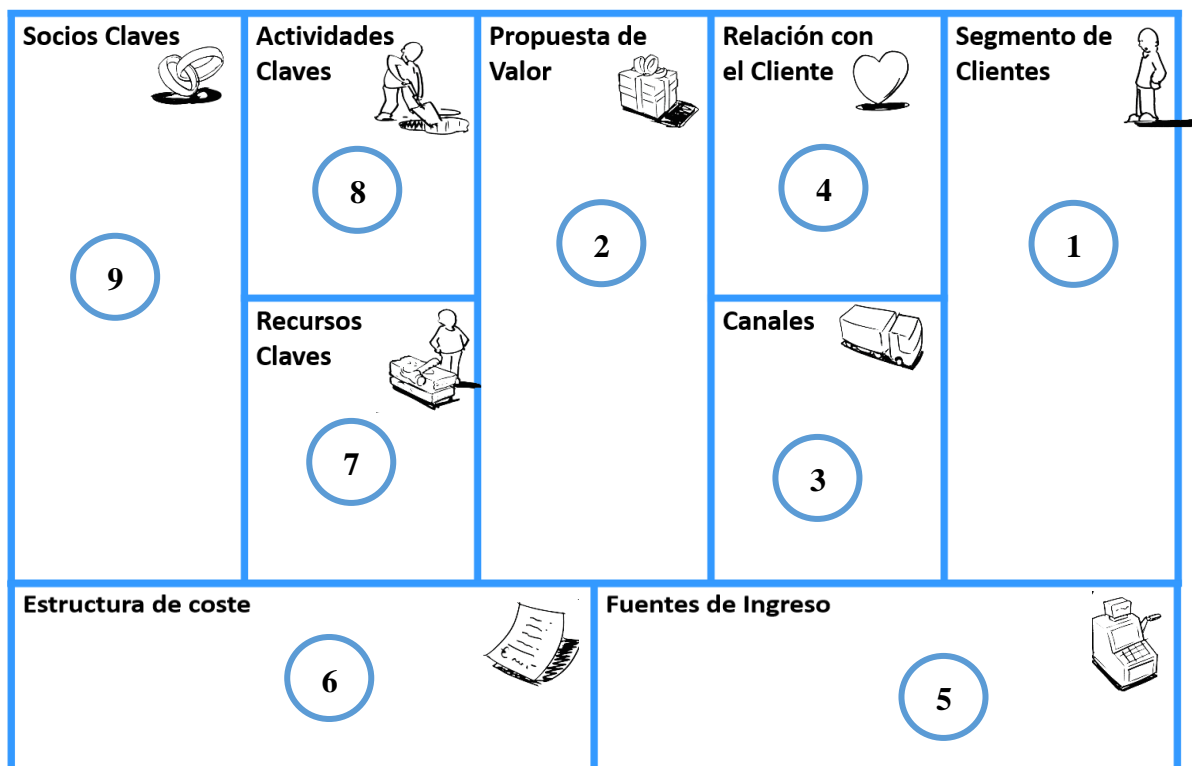


Figura 15. Lienzo de negocios (Business Canvas). Fuente: Elaboración propia.








Este ejercicio participativo deberá realizarse con apoyo de un facilitador en una pizarra con papeletas de diferentes colores para que los participantes sean de la junta directiva, gerencia general y representantes de los productores y productoras asociadas a la ERA, pueda brindar sus aportes.

Algo importante que se debe de tomar es la reflexión participativa entre los actores de la ERA y el Territorio en que la sostenibilidad es un eje transversal que busca realizar concretas en los aspectos económicos, ambientales y sociales con el fin de que el lienzo de negocio sea presentando de manera con aspectos sostenibles e innovadores, tal como vamos a visualizar lo que ha venido trabajando la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) para la elaboración del Lienzo de Negocios.

Una vez identificado cada uno de los bloques que conforman el lienzo de negocio, se procede al diseño para que se visualice en un esquema que se presenta a continuación:

Lienzo de negocios de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) como propuesta de valor sostenible a la planificación estratégica

Cuadro 15. Lienzo de negocios de COMICAOL como propuesta de valor sostenible.

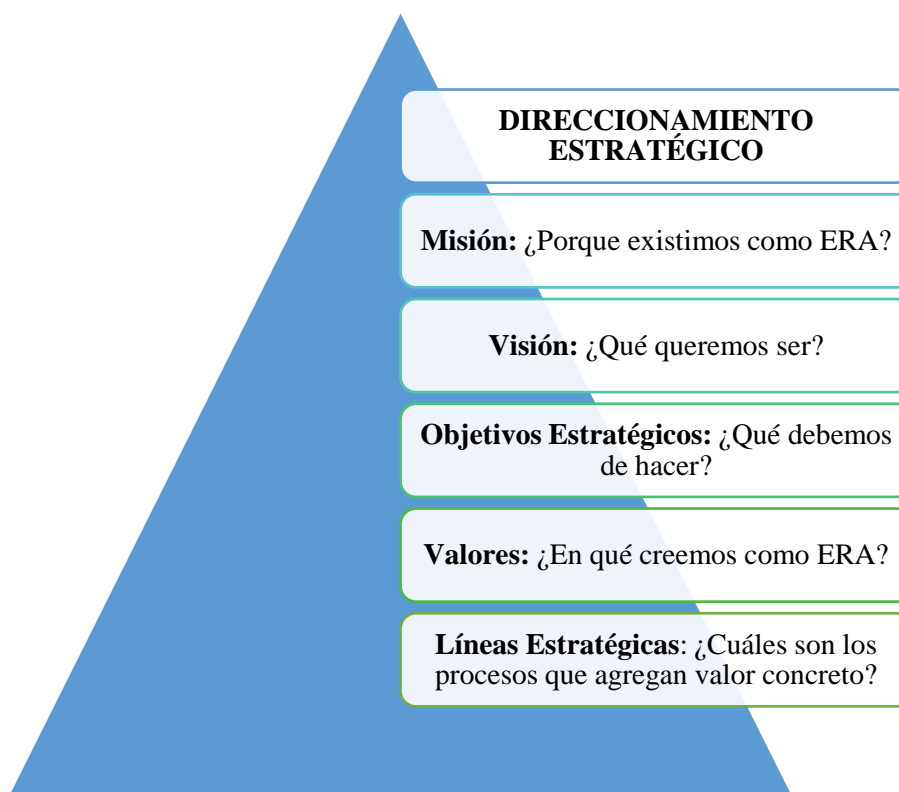
<p align="center">Socios claves</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Productores de Café • Donantes nacionales e internacionales • Instituciones Públicas • SAG • MI AMBIENTE • ICF • Academia • UNAH • CATIE • ZAMORANO 	<p align="center">Actividades claves</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Proyectos • Asistencia técnica a los productores • Control de calidad • Implementación de buenas prácticas ambientales • Medidas de bioseguridad 	<p align="center">Propuesta de valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Suministro de una amplia gama de productos de café sostenibles de alta calidad y precios competitivos. • Mejorar la calidad de vida de los productores y productoras asociados a COMICAOL. • Ofrecer servicios a los productores en asistencia técnica en la mejora de la producción de café sostenibles. 	<p align="center">Relación con el cliente</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada con los productores y productoras asociados • Atención personalizada a los visitantes a la cooperativa • Oferta de servicios, página web 	<p align="center">Segmento de clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios • Consumidor de café especiales (Mercado de Tegucigalpa) • Supermercados
<p align="center">Estructura de coste</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Compra de café oro: L. 450,000.00 • Gastos operativos: L. 150,000.00 • Impuesto sobre la Renta: L. 46,500.00 • Otros impuestos: L. 25,450.00 • Total de costos: L. 671,950.00 		<p align="center">Fuentes de Ingreso</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas: L. 350,000.00 • Ingresos por servicios de tostado: L. 200,000.00 • Total de ingresos: L. 550,000.00 <p>Venta de servicios de comercialización y tostado de café sostenible de la región de El Paraíso.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

VI. ETAPA 5: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento estratégico establece los grandes retos de mediano plazo de una Empresa Rural Asociativa (ERA) llevando a la reflexión en la respuesta de dos preguntas ¿Dónde queremos llegar como Organización?, esto es lo que representa la situación deseada y ¿qué resultados queremos alcanzar y aportar hacia el territorio?, ello es lo que brindan los cambios esperados que se puedan alcanzar hacia del desarrollo sostenible.

En esta etapa la Empresa Rural Asociativa (ERA) pone la mira en la dirección que quiere apuntar y define las líneas estratégicas que pretende alcanzar, orientando de manera estratégica a la organización como tal. De esta manera, la etapa 5 brinda el sentido estratégico al quehacer de la organización, al trabajo que emana desde la junta directiva, gerencia general y áreas de la organización y los productores y productoras asociados que la integran.



En este apartado, el Direccionamiento Estratégico incluye cinco componentes i) Definición de la Misión; ii) Definición de la Visión; iii) Definición de Objetivos Estratégicos; iv) Definición de Valores y; v) Definición de las Políticas Organizacionales de la Empresa Rural Asociativa (ERA). A continuación, se explica a detalle cada componente y los pasos a seguir para su elaboración.

6.1. Misión

La misión expresa la razón de ser y el propósito principal de la Empresa Rural Asociativa (ERA), comunica su esencia y justifica su existencia. Su elaboración de manera participativa entre los actores de la junta directiva, gerencia general y asociados, deben de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la labor fundamental de la Empresa Rural Asociativa?
- ¿Cuál es el propósito o el fin de esa labor como Empresa Rural Asociativa?
- ¿Cuáles son los beneficiarios o población objetivo de la Empresa Rural Asociativa?

Para definir la misión de la Empresa Rural Asociativa se deberá llevar a cabo los siguientes pasos:

- Paso 1: Revisión de la labor fundamental de la organización.
- Paso 2: Revisión de la misión de la organización vigente.
- Paso 3: Propuesta de ajuste a la misión vigente por parte de los actores involucrados en el proceso de revisión y actualización hacia un enfoque hacia el desarrollo territorial sostenible.

A continuación, se presenta la misión actual de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL):

“Somos una Cooperativa que produce y comercializa café de excelente calidad; buscando acceder a nuevos mercados especiales y procurando constantemente obtener los márgenes de rentabilidad, de esta manera mejorar el desarrollo económico sostenible de los cooperativistas”

Ahora se presenta la misión propuesta, una vez revisados todos los pasos anteriores de manera reflexiva y participativa para que tenga en consonancia a la labor fundamental de la organización:

“Somos una Cooperativa que produce, comercializa y tuesta café con los altos estándares de calidad y valor agregado, buscando la ampliación de nuevos mercados, teniendo en cuenta la rentabilidad económica, las buenas prácticas ambientales y la inclusión social de nuestros asociados y asociadas con el fin de poder generar empleos dignos hacia un desarrollo territorial sostenible del Municipio de El Paraíso”

6.2. Visión

La visión es la imagen objetivo que se desea lograr en el mediano y largo plazo como la Empresa Rural Asociativa (ERA) puede aportar hacia el territorio. Su elaboración debe ser de manera participativa entre los actores de la junta directiva, gerencia general y asociados de responder a dos preguntas:

- ¿Qué queremos ser como Empresa Rural Asociativas?
- ¿Qué queremos lograr como Empresa Rural Asociativa?

Así mismo, su elaboración de la visión debe de considerar las siguientes características:

Concreta: Expresa lo esencia en forma puntual

Descriptiva: Clara y Concisa

Estimulante: Que motive el logro de los resultados de todos los involucrados

Retadora: Atraer y concretar la atención del equipo de la ERA

Alcanzable: Un sueño realista hacia el desarrollo sostenible

Para definir la visión de la Empresa Rural Asociativa se deberá llevar a cabo los siguientes pasos:

- Paso 1: Revisión de la visión de la organización vigente.
- Paso 2: Propuesta de ajuste a la visión vigente.
- Paso 3: Validación de la visión por parte de los actores involucrados en el proceso de revisión y actualización hacia un enfoque hacia el desarrollo territorial sostenible.

A continuación, se presenta la visión actual de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL):

“Ser una Cooperativa líder en producción, procesamiento y comercialización sostenible, mejorando la infraestructura física, productiva, a fin de lograr café especial con valor agregado y reconocimiento nacional e internacional”

Ahora se presenta la visión propuesta, una vez revisando todos los pasos anteriores de manera reflexiva y participativa para que tenga en consonancia a la labor fundamental de la organización:

“Ser la cooperativa referente en la producción, procesamiento y comercialización de café sostenible, que integra de manera asociativa a los productores y productoras con valor agregado y reconocimiento regional, nacional e internacional”

6.3. Valores

Los valores son principios que fortalecen la cultura organizacional y su puesta en práctica en el día a día, que permite inducir mejoras en el desempeño del personal que labora, de los equipos de trabajo y de la Empresa Rural Asociativa (ERA) en su conjunto.

Se expresan como acuerdos de comportamientos definidos y consensuados participativamente con representantes de las distintas áreas de la organización, junta directiva y gerencia general.

Para definir los valores de la Empresa Rural Asociativa, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- **Paso 1: Revisión de los valores de la organización vigentes**

Es muy probable que la organización ya cuente con un conjunto de valores vigentes al momento de iniciar el proceso del PE.

Sin embargo, es necesario determinar si estos valores siguen siendo pertinentes en el marco de la nueva misión y visión de la ERA y proponer los cambios necesarios.

- **Paso 2: Propuesta de ajustes a los valores vigentes**

Se debe procurar una discusión amplia y participativa en el equipo directivo, sea los miembros de la junta directiva, gerencia general y asociados, sobre cada uno de los valores vigentes en la organización, y determinar los cambios pertinentes.

- **Paso 3: Propuesta de nuevos valores de la organización**

El equipo directivo, sea los miembros de la junta directiva, gerencia general y asociados, debe discutir la incorporación de nuevos valores que se consideren deben hacer parte de la cultura organizacional.

- **Paso 4: Propuesta de nuevos valores de la organización**

Los valores discutidos en los pasos 2 y 3, deben someterse a validación de la junta directiva de la organización y posteriormente hacer los ajustes del caso.

A continuación, se presentan la propuesta de valores de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) que han sido revisados y aprobados de manera participativa e inclusiva en las reuniones con la junta directiva y demás actores involucrados:



6.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se vinculan directamente con la misión de la Empresa Rural Asociativa (ERA), además están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado.

Por otro lado, constituyen el instrumento estratégico principal para establecer los cursos de acción o líneas estratégicas en un plazo determinado (en general, a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes lineamientos de los recursos necesarios de la organización.

Pasos para la identificación de los objetivos estratégicos en las Empresas Rurales Asociativas (ERAs):

1. Analizar los aspectos reflejados en el diagnóstico del desempeño de evaluación de la ERA a partir de los criterios económicos, ambientales y sociales globales y específicos previamente definidos.

2. Analizar los aspectos internos y externos de la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y la propuesta de valor sostenible a través del lienzo de negocios.

3. Redacción de los objetivos estratégicos que deben señalar la expresión del logro, evidenciar el cambio o transformación hacia el desarrollo territorial sostenible al que espera la organización llegar.

4. Deben responder las siguientes preguntas:

5. **¿Dónde queremos ir como organización?**
¿Qué resultados esperamos lograr para la organización y el Territorio?

Por lo cual durante el análisis la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) se ha definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar las ventas de café sostenible y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional a través del valor agregado en los procesos.
- Mejorar la infraestructura de planta de producción y procesamiento del tostado del café para el desarrollo de nuevos negocios.
- Fortalecer las capacidades de los asociados de la cooperativa en la implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.
- Desarrollar procesos participativos a nivel de la cooperativa para la inclusión e integración generacional en la toma de decisiones y apoyo hacia la comunidad.

Una vez definido los objetivos estratégicos por parte de la Empresa Rural Asociativa (ERA) se debe ir definiendo sus indicadores y metas a lograr conforme al tiempo y los actores que estarán involucrado en ella según estipule la organización, tal como se visualiza en la siguiente figura.

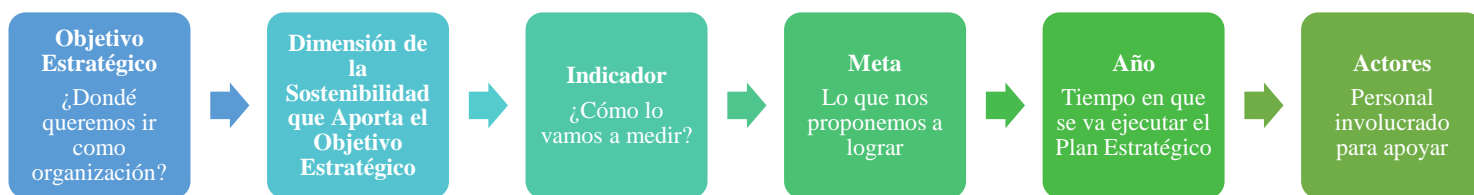


Figura 16. Elementos claves de la vinculación de los objetivos estratégicos hacia la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Es vital hacer mención del compromiso para un proceso de planificación estratégica, en que los actores deben ir involucrando de manera participativa, reflexiva e inclusiva dentro del proceso por parte de la junta directiva y la gerencia general de las Empresas Rurales Asociativas, para que puedan ir definiendo las metas a lograr por parte de la organización, recordando que las dimensiones de la sostenibilidad a las que la ERA pueden aportar pueden ser económicas, ambientales y sociales.

Por ende, se ha definido este llenado de la matriz que les permitirá dar un seguimiento al direccionamiento estratégico, con los elementos de la figura antes descritos, por medio de un ejercicio práctico que está siendo realizado por parte de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) en la definición y seguimiento de los objetivos estratégicos definidos en su plan estratégico de la siguiente manera:

Cuadro 16. Matriz de Direccionamiento estratégico de COMICAOL.

Objetivo Estratégico	Dimensión de la Sostenibilidad	Indicador	Meta	Año	Actores
1. Incrementar las ventas de café sostenible y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional a través del valor agregado en los procesos.	Económica	Monto en Lempiras por Ingresos de Ventas	L. 450,000 por año	2020-2022	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Consejo de Administración • Comité de Comercialización • Comité de Producción
2. Mejorar la infraestructura de planta de producción y procesamiento del tostado del café para el desarrollo de nuevos negocios.	Económica	% de avance en las mejoras del área de producción y procesamiento del tostado del café	Área de producción y procesamiento funcionando al final de	2021	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Consejo de Administración • Comité de Educación • Personal del Procesos de Producción • Banco de Occidente • Auditor de Calidad • SAG • SWISSCONTACT
3. Fortalecer las capacidades de los asociados de la cooperativa en la implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.	Ambiental	Número de productores y productoras asociadas con capacidades fortalecidas en la parte agrícola y ambiental	100 productores y productoras asociados a la cooperativa	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Consejo de Administración • Comité de Educación • Comité de Certificación • Comité de Comercialización • FUNDER • SAG-DICTA

Objetivo Estratégico	Dimensión de la Sostenibilidad	Indicador	Meta	Año	Actores
4. Desarrollar procesos participativos a nivel de la cooperativa para la inclusión e integración generacional en la toma de decisiones y apoyo hacia la comunidad.	Social	Número de eventos de socialización y aprendizaje del personal de la cooperativa hacia el desarrollo territorial sostenible	10 eventos de Inclusión e Integración Generacional de la Cooperativa hacia la comunidad	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Gerente General • Consejo de Administración • Comité de Comercialización • Comité de Producción • Comité de Educación • Comité de Vigilancia • Áreas operativas de la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Líneas Estratégicas

Las Líneas Estratégicas son agrupaciones de objetivos estratégicos, que consisten básicamente en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización como ser en este caso una Empresa Rural Asociativa (ERA) y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planificación estratégica.

Es muy importante tener en cuenta que al dividir la estrategia en procesos que puedan aportar un valor concreto al accionar de la organización y como a su vez puede aportar hacia el territorio. A la hora de definir las líneas estratégicas, se debe de tomar en cuenta que debe ir orientados a aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, mantener los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles.

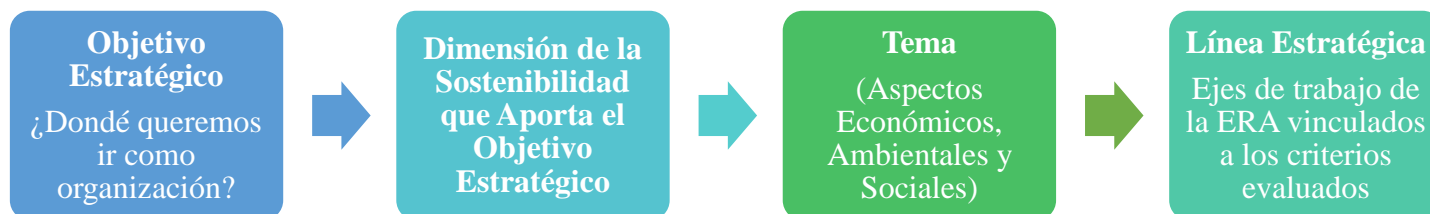


Figura 17. Pasos para elaborar las líneas estratégicas. Fuente: Elaboración propia.

Los pasos seguir al momento de elaborar las líneas estratégicas dentro la planificación estratégica de la Empresa Rural Asociativa son los siguientes:

- **Paso 1:** Establecer los objetivos estratégicos de la organización. Tomar en consideración en el punto 6.4 donde se encuentra el apartado de la elaboración de los objetivos estratégicos.

- **Paso 2:** Definir la dimensión de la sostenibilidad que apunta el objetivo estratégico.

- **Paso 3:** Definir el tema en referencia a los aspectos económicos, ambientales y sociales, donde va a ir vinculado la línea estratégica a elaborar.

- **Paso 4:** Definir la línea estratégica en las que quiere centrar el plan estratégico de la organización.

Para fines de ejercicio práctico, se ha elaborado la siguiente matriz donde la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL), ha definido 4 objetivos estratégicos, de las cuales ha procedido a la elaboración de las siguientes líneas estratégicas que se presentan a continuación:

Cuadro 17. Matriz para la definición de objetivos y líneas estratégicas de COMICAOL.

Objetivo Estratégico	Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Línea Estratégica	Descripción de la Línea Estratégica
1. Incrementar las ventas de café sostenible y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional a través del valor agregado en los procesos.	Económica	Productividad	Investigación de Mercados Sostenibles	1.1. Analizar el mercado y la competencia para desarrollar la estrategia de ventas y de producción sostenible del café más adecuada.
2. Mejorar la infraestructura de planta de producción y procesamiento del tostado del café para el desarrollo de nuevos negocios.	Económica	Productividad	Reingeniería de la Planta de Producción y Tostado del Café Instalaciones de Comercialización de	2.1. Diseñar la reingeniería de la planta actual de la cooperativa, para el desarrollo de nuevos negocios sostenibles. 2.2. Construir las instalaciones del

Objetivo Estratégico	Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Línea Estratégica	Descripción de la Línea Estratégica
			café sostenibles diferenciados	área de comercialización de café sostenible diferenciados de la cooperativa
3. Fortalecer las capacidades de los asociados de la cooperativa en la implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.	Ambiental	Conservación de Suelos	Plan de Formación de Sostenibilidad a los Asociados de la Cooperativa	3.1.Hacer un plan de formación de capacidades para los asociados a la cooperativa en la implementación prácticas agrícolas y ambientales. 3.2.Elaborar un plan de acción para la adaptación al cambio climático.
4. Desarrollar procesos participativos a nivel de la cooperativa para la inclusión e integración generacional en la toma de decisiones y apoyo hacia la comunidad.	Social	Transmisión de Conocimientos Gobernanza	Plan de Eventos de Integración General en los Asociados a la Cooperativa Plan de Eventos al Desarrollo Comunitario del Municipio de El Paraíso	4.1 Elaborar un plan de eventos donde se pueda realizar eventos de concientización y socialización entre los asociados a la cooperativa. 4.2 Hacer eventos donde los asociados puedan realizar actividades a las diferentes comunidades aledañas a la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia.

VII. ETAPA 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

En esta etapa se puede visualizar la aplicación de la estrategia planteada por la Empresa Rural Asociativa (ERA) por lo que se procede a elaborar el plan de acción como el instrumento que presenta de manera estructurada las acciones que se debe realizar para la ejecución del plan estratégico.

Para ello se requieren los siguientes elementos: actividades, productos, indicador, plazo, responsables y recursos, para completar la matriz del plan de acción donde se va a priorizar las acciones de la organización para el período que se establece de manera conjunta entre la junta directiva, gerencia general y productores asociados a la cooperativa como tal. Donde se explica cada uno de los elementos en la siguiente figura.



Figura 18. Elementos claves para elaborar un plan de acción. Fuente: Elaboración propia.

Para ello la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) ha elaborado su plan de acción para el primer trimestre del año 2020 consensuado con todos los actores involucrados a la organización para darle salida a la estrategia definida en su plan estratégico, por lo cual presentan la información en la siguiente matriz, que se presenta a continuación:

Cuadro 18. Plan de acción del plan estratégico de COMICAOL.

Objetivo Estratégico 1: Incrementar las ventas de café sostenible y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional a través del valor agregado en los procesos.					
Dimensión de la Sostenibilidad: Económico					
Tema: Productividad					
Línea Estratégica: Investigación de Mercados Sostenibles - Analizar el mercado y la competencia para desarrollar la estrategia de ventas y de producción sostenible del café más adecuada					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
1.1.1 Realizar una investigación de mercados a nivel local y regional	Estudio de Mercado de café diferenciados	Acuerdo sobre la estrategia a seguir a la información al estudio de mercado de café diferenciados	3 meses	Comité de Comercialización Comité de Certificación Comité de Producción	Recursos Financieros Recursos Humanos Logística
1.1.2. Realizar un análisis de capacidad productiva de las metas proyectadas para aumentar las ventas con diversificación de fuentes de ingresos	Reporte de la proyección de la producción de café Estrategia de diversificación de ingresos de la Cooperativa	Número de reporte de producción de café secado y tostado Número de documento de la diversificación de ingresos elaborado	1 mes 1 mes y medio	Gerencia General Comité de Comercialización Comité de Producción	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos operativos

Objetivo Estratégico 2: Mejorar la infraestructura de planta de producción y procesamiento del tostado del café para el desarrollo de nuevos negocios.					
Dimensión de la Sostenibilidad: Económica					
Tema: Productividad					
Línea Estratégica: Reingeniería de la Planta de Producción y Tostado del Café - Diseñar la reingeniería de la planta actual de la cooperativa, para el desarrollo de negocios sostenibles.					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
2.1.1 Contratación de un especialista de procesos para la	Documento del Diseño de	Número de documento del diseño de	1 mes	Gerente General	Recursos Financieros

Objetivo Estratégico 2: Mejorar la infraestructura de planta de producción y procesamiento del tostado del café para el desarrollo de nuevos negocios.					
Dimensión de la Sostenibilidad: Económica					
Tema: Productividad					
Línea Estratégica: Reingeniería de la Planta de Producción y Tostado del Café - Diseñar la reingeniería de la planta actual de la cooperativa, para el desarrollo de negocios sostenibles.					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
reingeniería de la planta de producción y tostado del café	Reingeniería de Planta elaborado	reingeniería elaborado		Consejo de Administración Auditoría de Calidad Comité de Producción	Recursos Humanos Recursos operativos y logística
2.1.2 Aprobación del proyecto de la planta de producción y tostado del café por parte del consejo de administración	Proyecto de reingeniería de la planta de producción y tostado del café	Número de documento del proyecto de reingeniería de la planta elaborado	1 mes	Gerente General Consejo de Administración	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos de Logística
2.1.3 Tramitar registros sanitarios y permisos de funcionamiento de la planta ante la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA) y el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria.	Certificado de registro sanitario y permiso de funcionamiento de la planta de producción y tostado del café	Número de certificado y permisos entregado por ARSA y SENASA	5 meses	Gerente General Consejo de Administración Comité de Producción Comité de Certificación	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos de Logística Recursos Operativos

Objetivo Estratégico 3: Fortalecer las capacidades de los asociados de la cooperativa en la implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.					
Dimensión de la Sostenibilidad: Ambiental					
Tema: Conservación de Suelos					
Línea Estratégica: Plan de Formación de Sostenibilidad a los Asociados de la Cooperativa					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
3.1.1 Hacer un plan de formación de	Plan de Formación	Número de capacitaciones	3 meses	Gerente General	Recursos Financieros

Objetivo Estratégico 3: Fortalecer las capacidades de los asociados de la cooperativa en la implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.					
Dimensión de la Sostenibilidad: Ambiental					
Tema: Conservación de Suelos					
Línea Estratégica: Plan de Formación de Sostenibilidad a los Asociados de la Cooperativa					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
sostenibilidad para que sea impartida a los asociados		y asistencia al proceso formativo		Consejo de Administración Comité de Educación Comité de Producción	Recursos Humanos Recursos Logísticos y materiales
3.1.2 Hacer un plan de concientización para llevar a cabo acciones de adaptación al cambio climático a nivel de finca de los productores asociados a la cooperativa.	Plan de Concientización de la Adaptación al Cambio Climático de la Cooperativa COMICAOL elaborado	Número de acciones ejecutadas conforme al plan de concientización a la adaptación al cambio climático	5 meses	Gerente General Comité de Educación Consejo de Administración Comité de Certificación	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos de Logística Recursos Operativos

Objetivo Estratégico 4: Desarrollar procesos participativos a nivel de la cooperativa para la inclusión e integración generacional en la toma de decisiones y apoyo hacia la comunidad.					
Dimensión de la Sostenibilidad: Social					
Tema: Trasmisión de Conocimientos					
Línea Estratégica: Plan de Eventos de Integración General en los Asociados a la Cooperativa					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos
4.1.1 Hacer un plan de eventos para poder hacer integración generacional con todos los asociados y del personal operativo de la cooperativa.	Plan de Integración Generacional de la Cooperativa COMICAOL elaborado	Número de acciones para realizar eventos de integración generacional dentro de la cooperativa	5 meses	Gerente General Comité de Educación Comité de Genero	Recursos Financieros Recursos Humanos Recursos de Logística

Fuente: Elaboración propia.

VIII. ETAPA 7: VINCULACIÓN DE LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA (ERA) AL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa se encuentran una serie de elementos claves que permitirán articular la planificación estratégica de la Empresa Rural Asociativa (ERA) en el aporte al desarrollo sostenible del territorio y al logro de los ODS, porque con ello lo que se busca aportar con una vinculación como la ERA y el territorio le apunta con valor agregado en sus acciones de manera participativa e inclusiva en materia de sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

8.1. Aplicación de la vinculación de la empresa rural asociativa (ERA) y cómo influye al logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible articulada a la planificación estratégica

Para el diseño de la vinculación se requiere de los siguientes elementos que se presentan a continuación para elaborar la matriz con el llenado de la información que provea la Empresa Rural Asociativa (ERA), en su planificación estratégica y como ello aporta a la sostenibilidad de los criterios tanto a nivel de la ERA como en el territorio y a su vez al logro de los ODS, tal como se muestra en la siguiente figura.

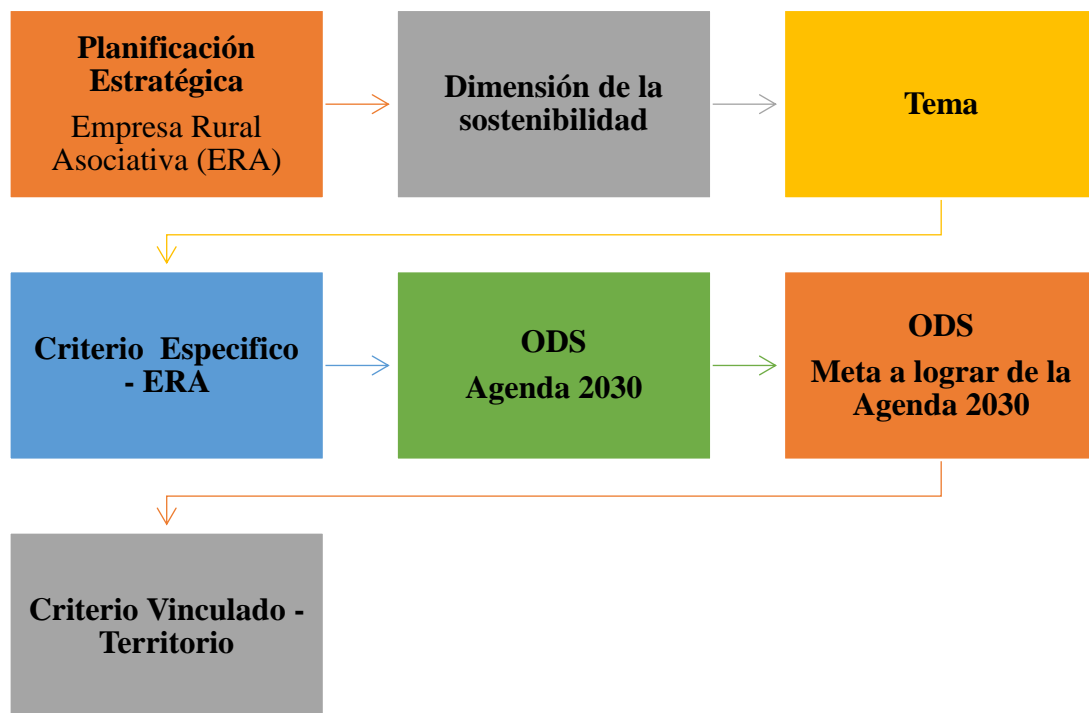



Figura 19. Aplicación de la vinculación de la empresa rural asociativa (ERA) y cómo influye al logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible articulada a la planificación estratégica. Fuente: Elaboración propia.



Para fines de ejercicio práctico la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) ha realizado su respectiva vinculación de la planificación que ha venido trabajando, tomando este insumo de punto de partida, para poder visualizar el aporte al logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible; como valor agregado para incentivar a la junta directiva, asamblea general, productores y productoras asociadas a tener compromisos de trabajar en equipo y con un liderazgo participativo e inclusivo para lograr las metas planteadas al mediano y largo plazo, presentando la información en la siguiente matriz.

Nombre de la Empresa Rural Asociativa: Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL)

Vinculación de la Empresa Rural Asociativa (ERA) y cómo influye al Territorio con un Enfoque al Desarrollo Sostenible articulada a la Planificación Estratégica

Cuadro 19. Vinculación de la ERA hacia el logro de los ODS y al desarrollo territorial sostenible articulada a la planificación estratégica.

Planificación Estratégica Empresa Rural Asociativa COMICAOL		Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Empresa Rural Asociativa	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Territorio
Objetivo Estratégico	Línea Estratégica			Criterio Específico	Agenda 2030 de los ODS	Meta de la Agenda para lograr	Criterio Vinculado
1. Incrementar las ventas de café sostenibles y otros productos y servicios a nivel nacional e internacional a través del valor agregado de la sostenibilidad en los procesos.	Investigación de Mercados Sostenibles	Económico	Productividad	Quintales de oro / mz de café por parte de la ERA		8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Producción de café por municipios en qq de oro

Planificación Estratégica Empresa Rural Asociativa COMICAOL		Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Empresa Rural Asociativa	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Territorio
Objetivo Estratégico	Línea Estratégica			Criterio Específico	Agenda 2030 de los ODS	Meta de la Agenda para lograr	Criterio Vinculado
2. Mejorar la infraestructura de planta de producción y procesamiento del tostado del café para el desarrollo de nuevos negocios sostenibles.	Reingeniería de la Planta de Producción y Tostado del Café	Económico	Productividad	Quintales de oro / mz de café por parte de la ERA		12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.	Aportes a encadenamientos productivos del café (Creación de empleos indirectos por municipio o región)
3. Fortalecer las capacidades de los asociados de la cooperativa en la implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.	Plan de Formación de Sostenibilidad a los Asociados de la Cooperativa	Ambiental	Conservación de Suelos	Implementación de sistemas agroforestales en las fincas de la ERA		15.3 Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la	Área de producción de café (Mz)

Planificación Estratégica Empresa Rural Asociativa COMICAOL		Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Empresa Rural Asociativa	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Territorio
Objetivo Estratégico	Línea Estratégica			Criterio Específico	Agenda 2030 de los ODS	Meta de la Agenda para lograr	Criterio Vinculado
						sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo.	
4. Desarrollar procesos participativos a nivel de la cooperativa para la inclusión e integración generacional en la toma de decisiones y apoyo hacia la comunidad.	Plan de Eventos de Integración General en los Asociados a la Cooperativa	Social	Trasmisión de Conocimientos	Integración generacional en la inclusión de jóvenes en las áreas productivas o administrativas en la ERA		4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Cobertura de jóvenes participando en organizaciones cafetaleras del municipio

Fuente: Elaboración propia.

IX. ETAPA 8: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)

En esta etapa se procede a realizar el proceso de implementación del plan estratégico por parte de los actores involucrados de la Empresa Rural Asociativa (ERA) y del Territorio, para se visualice la participación e inclusión especialmente a los productores y productoras asociados a las organizaciones, debido a que unos de los fines del desarrollo territorial sostenible es que su accionar no debe de dejar a nadie atrás en la implementación de la estrategia acordada con enfoque de manera transversal en la planificación, como se refleja en la siguiente figura.

Una Empresa Rural Asociativa debe tomar como punto de partida la sostenibilidad, en que su accionar en el mediano y largo plazo vaya cumpliendo los siguientes aspectos:



Figura 20. Implementación de la sostenibilidad en las ERAS. Fuente: Elaboración propia.

9.1. Organización del equipo de implementación dentro de la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Dentro de la implementación del plan estratégico que deberá realizar la Empresa Rural Asociativa (ERA) uno de los primeros pasos es contar con la organización del equipo de trabajo que estará llevando a cabo teniendo, en cuenta las siguientes consideraciones:

- El plan estratégico es una herramienta que guía los planes de acción elaborados por la ERA.
- Cada plan de acción debe ir acompañado de un presupuesto detallado que detalle el costo estimado para la implementación de las actividades propuestas dentro del plan.
- Al final del año, los planes de acción deben ser evaluados, a fin de medir el impacto que haya tenido la ERA en temas de sostenibilidad y de la estrategia definida, para tomar decisiones de forma conjunta y hacer los ajustes necesarios que se requiera.
- La sostenibilidad es un eje transversal en toda la planificación estratégica que busca llevar las acciones enmarcadas a través de la definición de los criterios en aspectos económicos, ambientales y sociales.
- La documentación y la participación en las actividades a implementar por partes de la ERA es esencial para sistematizar lecciones aprendidas con un enfoque de desarrollo territorial sostenible, con el fin de no dejar a nadie atrás de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, se debe de organizar por medio de la representación de los diferentes niveles jerárquicos de la Empresa Rural Asociativa (ERA), que en su mayoría en la región centroamericana tienen la figura jurídica de cooperativas y asociaciones para los diferentes rubros productivos.

Para llevarlo al ejemplo práctico que hemos desarrollado durante la guía, la organización del equipo de trabajo que va a implementar el plan estratégico (PE) de la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) tendrá una participación de las diferentes áreas como ser: junta directiva, consejo de administración, comité de producción, comité de comercialización, comité de logística, comité de certificación, comité de educación y el comité de género. Lo anterior, lo que se busca que de una u otra forma vayan integrando en la medida de lo posible a los diferentes productores y productoras asociadas para darles participación en los espacios en el proceso de elaboración y reflexión hacia dónde van a llevar de manera sostenible a la cooperativa y su aporte a la ciudad de El Paraíso.

9.2. Mecanismos de participación con los actores del territorio para la gestión hacia al desarrollo sostenible

Las Empresas Rurales Asociativas (ERA) deben tener mecanismos de participación en donde les permitan desarrollar la construcción de la gobernanza para que puedan tener interacción con otros actores del territorio, para luego presentar el plan estratégico elaborado con todos los actores involucrados de la organización, enfatizando la importancia del papel de cada uno de ellos en la siguiente figura que se muestra a continuación.



Figura 21. Instancias de plataforma del desarrollo territorial. Fuente: Elaboración propia.

Para ello la Cooperativa Mixta de Caficultores de Oriente Limitada (COMICAOL) en el proceso de elaboración del plan estratégico ya consensuado a nivel interno, puede contar con la participación de miembros de la alcaldía municipal de la ciudad de El Paraíso.

Lo anterior, con el fin de poder obtener información externa y de los incentivos que se pueden proponer al desarrollar acciones con enfoque de sostenibilidad en la producción de café, para luego solicitar apoyo a las instituciones del sector público y privado para el incentivo de las buenas prácticas a realizar a nivel de la ERA con los productores y productoras asociados.

Para luego acceder a gestión de financiamiento de la cooperación externa a través de asistencia técnica, dotación de insumos y otros para poder seguir encaminados en la línea de certificarse en los procesos de los que se vayan a requerir en el mediano plazo.

9.3. Elaboración del plan estratégico (PE)

Para la elaboración del plan estratégico debe de contar con un equipo redactor de las áreas de la organización que conozca bien la finalidad y gobernanza que ha venido llevando en la actualidad. Lo anterior, porque permite tener ese mapeo estratégico en poder ir agregando los elementos de los criterios de sostenibilidad como punto de partida y reflexión al momento de la redacción del documento como tal.

Otras consideraciones que deben tener al momento de la elaboración del plan estratégico por parte de la Empresa Rural Asociativa (ERA) es el bosquejo de estructura que permite dar las orientaciones en referencia a cada una de las etapas que va a contener el plan con los siguientes elementos a manera de recordatorio para el equipo que se encargara de realizar la actividad.

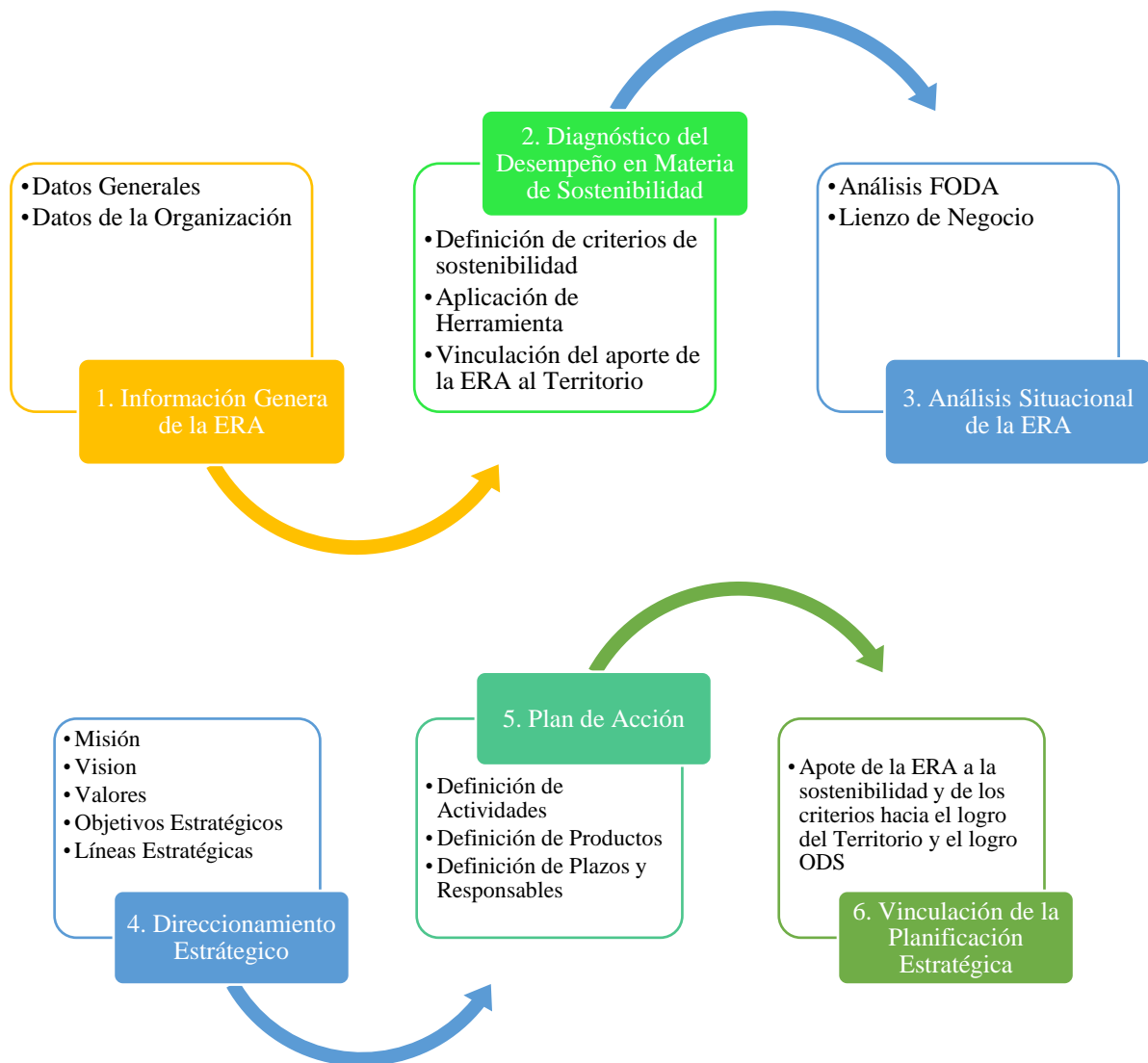


Figura 22. Elementos claves para la elaboración del PE. Fuente: Elaboración propia.

9.4. Monitoreo y evaluación de avances

Monitorear el desempeño de los indicadores definidos por el agronegocio es un proceso clave para medir el avance de implementación de la estrategia con enfoque al desarrollo territorial sostenible, que permite no solo evaluar el proceso y advertir su éxito, sino corregir su rumbo y, si es necesario definir nuevos desafíos en el mediano y largo plazo de operatividad dentro de la organización.

El monitoreo del desempeño es considerado hoy en día un elemento importante del proceso de gestión que puede ser llevado a nivel de la Empresa Rural Asociativa (ERA), como en los niveles de plataforma del desarrollo territorial. Esto está vinculado a la generación de informes, pero la clave para la efectividad es que el consejo de administración monitoree las operaciones y los productos de las diferentes áreas operativas de la organización de manera continua.

Algo importante por hacer mención, es que el establecimiento de los objetivos y líneas estratégicas con enfoque al desarrollo territorial sostenible requiere de sistemas y procesos de monitoreo con el liderazgo por parte de la junta directiva y gerencia general que permita tener entre todos los involucrados un compromiso de mejora continua. Lo anterior, permite visualizar un estado de situación permanente de como el agronegocio contribuye al desarrollo territorial, y como este comunica con transparencia y rendición de cuenta a los socios y a la comunidad.

El monitoreo y evaluación de avances debe asumir diferentes formas en la operatividad de las ERAS:

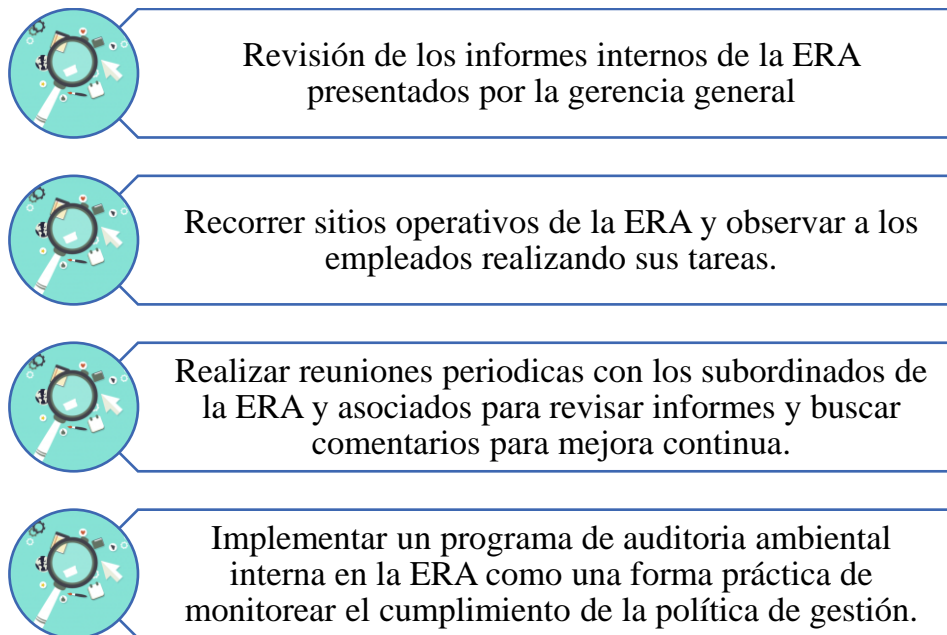
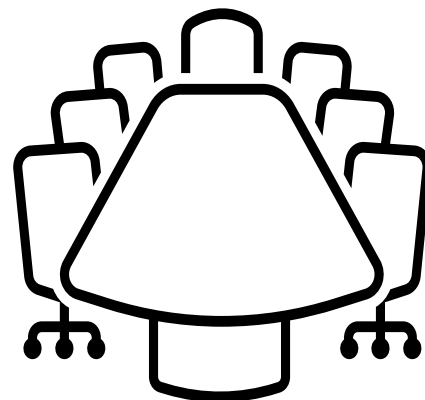


Figura 23. Elementos claves para el monitoreo y avances del PE. Fuente: Elaboración propia.

X. ETAPA 9: SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE)

La Socialización es la actividad final después de la elaboración del plan estratégico (PE) y una de las más importantes debido a que es el momento de hacer la promoción de la estrategia que ha desarrollado la Empresa Rural Asociativa (ERA) hacia todo el personal y productores asociados a ella. Para lo anterior, se debe definir los espacios adecuados, logística, medidas de bioseguridad y material publicitario sencillo en donde se pueda presentar la información a comunicar.

Para connotar el avance hacia una gestión del desarrollo territorial de forma sostenible, los conceptos básicos que pretende desarrollar la guía metodológica buscan un punto de partida para poder generar la reflexión y guiar al público meta en la promoción de la sostenibilidad como eje transversal para que todos podamos ganar – ganar dentro de la gestión hacia el mediano plazo con propuestas de valor agregado a una producción agrícola sostenible. En la figura que sigue se detallan los diferentes tipos de socialización.



Socialización interna de la ERA por medio reuniones con grupos internos, acto publico dentro de la organización.

Socialización externa a nivel de la alcaldía municipal, a Instituciones Públicas en materia de agricultura, recursos naturales y fomento de negocios.

Coordinación y seguimiento en la elaboración de material publicitario y redes sociales de los elementos claves del plan estratégico de la ERA.

Definición de procesos de socialización hacia el desarrollo territorial sostenible de la ERA y el logro de las metas de la Agenda 2030 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Realizar procesos de participación en la inclusión de todos los actores de la ERA, de la importancia de seguir la guía a través del plan de forma coordinada y en equipo para el logro de las metas.

Figura 24. Elementos claves para la socialización del plan estratégico. Fuente: Elaboración propia.

XI. LITERATURA CONSULTADA

- Acciona. 2019. Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Consultado el 16 abr. 2020. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>
- Agustín, J. 2019. Análisis de indicadores de sostenibilidad en tres sistemas de producción de café: convencional, orgánico, y especial en los municipios de Morocelí, Marcala y Santa Elena, en Honduras. Tesis Ing. Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 5-11 p.
- Armijo, M. 2009. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago, Chile. CEPAL. 103 p.
- Broseta, A. 2020. ¿Cómo realizar el análisis FODA de una empresa? (en línea, blog). Santiago de Chile. Chile; Consultado el 10 de feb. 2021. Disponible en: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%20es%20una,y%20amenazas%20de%20la%20empresa>
- Canet - Desanti, L. Herrera, B. 2016. Manual para el Diseño de Planes Estratégicos en Corredores Biológicos. (en línea, sitio web). Turrialba, Costa Rica. CATIE. Consultado el 11 de feb. 2021. Disponible en: http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8290/Manual_para_el_diseño_de_planes_estrategicos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, E. 2020. Curso de Gestión Organizativa en las Empresas Asociativas. Unidad 3: Estructura y Marco Regulatorio de las Organizaciones Comunitarias. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 3-24 p.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2020. Concepto de Desarrollo Territorial. (en línea, sitio web). Vitacura, Santiago de Chile; Consultado el 04 de mayo 2020. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2020. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Vitacura, Santiago de Chile; Consultado el 10 de nov. 2020. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial. 2016. Guía Metodológica para la Formulación del Plan Municipal de Ordenamiento Territorial. (en línea, sitio web). MEPyD, Santo Domingo. Consultado el 10 de ene. 2021. Disponible en: https://issuu.com/artpublications/docs/pnud_do_guia_pmot
- Escoto, A. 2016. Plan Estratégico Municipal de El Paraíso. (en línea, sitio web), SAG, El Paraíso, Honduras; Consultado el 17 de abr. 2020. Disponible en:

https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=MjgwMjE0ODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==

- ECLKC (Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia). 2020. Mecanismos concretos para la planificación estratégica. ¿Qué es un Plan de Acción? (en línea, sitio web). Washington D.C., Estados Unidos de América del Norte; Consultado el 10 de feb. 2021. Disponible en: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-ccion#:~:text=Un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20es,los%20objetivos%20y%20lograr%20resultados.>
- Gutiérrez, R; Gottret, M. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Introducción y Conceptos básicos sobre ERAS. (en línea, sitio web). CATIE, San José, Costa Rica; Consultado el 15 abr. 2020. Disponible en: <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Guia%202%20Fortalecimiento%20de%20los%20Procesos%20Organizativos.pdf>
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2010. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, Costa Rica. IICA. 7 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2018. Gestión Empresarial Estratégica. El Análisis Interno y Externo. Costa Rica. IICA. 19-59 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2018. Gestión Empresarial Estratégica. Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia. Costa Rica. IICA. 16-23 p.
- Leiva Bernal, I. Melgar Bloomfield, H. 2016. Propuesta metodológica bajo el enfoque de bienestar humano y cambio climático para la elaboración de Planes de Manejo de las Áreas Protegidas de Nicaragua: Estudio de caso Plan de Manejo de la Reserva Natural Macizo de Peñas Blancas, Nicaragua. Ruta Metodológica. Guía Metodológica. Tesis de Maestría. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 282 p.
- Lundy, M. 2014. Metodología LINK. Una Guía Participativa para Modelos Empresariales incluyentes con Pequeños Agricultores. Plantilla del Modelo de Negocio. Cali, Colombia. CIAT. 47-72 p.
- Martínez, D. Milla. A. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través de Cuadro de Mando Integral. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos. 366 p.
- Miranda, M. 2020. Curso de Modelo de Negocios Sostenibles. Unidad 2: Modelo de Agronegocios Sostenibles Innovadores: Empresas y Gestión de los Recursos Naturales. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 7-39 p.

- OBS (OBS Business School). 2020. Ejemplo de un plan estratégico de una empresa. (en línea, sitio web). Barcelona, España; Consultado el 04 de mayo 2020. Disponible en: <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/ejemplo-de-plan-estrategico-de-una-empresa>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2015. La Agenda para el Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Consultado el 04 may. 2020. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Palacios, L. 2011. Dirección Estratégica. Modelo de Planificación Estratégica. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. 93 p.
- Rodríguez Molina, I. 2009. Guía metodológica para elaborar planes de negocios con participación de género. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. Carrera de Administración de Agronegocios. Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. 12 -30 p.
- Rodríguez, B. Vicedo, J. 2015. 10 pasos para Desarrollar un Plan Estratégico y un Bussines Model Canvas. Valencia, España. 3 C Empresa. 17 p.
- Sánchez, RA. 2018. Planificación Estratégica y Plan de Acción para el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG), en la comunidad El Progreso, Cantón Turrialba Costa Rica. Tesis Maestría. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 66 p.
- Sánchez, L. 2020. Plan Estratégico para la Promoción del Café “Región El Paraíso” 2019-2021”. El Paraíso, Honduras. Swisscontact. 29 p.
- Sánchez, S. Escobedo, A. Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Desarrollo Empresarial Sostenible. San José, Costa Rica. CATIE. 5-9 p.
- Sánchez, S. 2020. Curso de Agronegocios Sostenibles para el Desarrollo. Unidad 1: Sistemas de Producción Agrícola Sostenible. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 3-16 p.
- Sánchez, S. 2020. Curso de Consolidación de Procesos Organizativos en Agronegocios. Unidad 1: Liderazgo en Procesos Organizativos. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 2-10 p.
- Sánchez, S. 2020. Diagnósticos o Valoración de Criterios de Sostenibilidad. San José. Costa Rica. 1 - 5 diapositivas, color. (Serie técnica en Agronegocios Sostenibles).
- Schroeder, E. 2020. Curso de Gestión Administrativa para Agronegocios Sostenibles. Unidad 1: El Proceso Administrativo – Planificación. Planificación Estratégica. Maestría GANEMOS. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 5-14 p.

- SEPLAN (Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa). 2012. Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales (PEI) alineados a la Visión de País y Plan de Nación. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SEPLAN. 31p.
- Schneider, H. 2019. Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas. Monitorear, reportar y evaluar en las empresas sostenibles. San Salvador, El Salvador. Departamento de Estado de los Estados Unidos, Programa Centroamérica Resiliente (ResCA). 53 p.
- SCGG (Secretaría de Coordinación General de Gobierno). 2019. Agenda Nacional 2030 para los Objetivos del Desarrollo Sostenible de Honduras (AN-ODS). Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SCGG. 7-8 p.
- SCGG (Secretaría de Coordinación General de Gobierno). 2020. Fundamentos Conceptuales de la Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Resultados. Direccionamiento Estratégico. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SCGG. 46 p.
- SCGG (Secretaría de Coordinación General de Gobierno). 2020. Guía Metodológica para Formular Planes Estratégicos Institucionales con Enfoque de Resultados. Articulación de los Instrumentos de la Planificación Estratégica al Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras. SCGG. 105 p.
- Umaña, A; Gottret, M; Mojica, C. 2012. Elaboración de planes de negocios para la gestión de empresas asociativas rurales. Conceptos básicos e Introducción al Plan Estratégico (en línea, sitio web). CATIE, San José, Costa Rica; Consultado el 15 abr. 2020. Disponible en:
<http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Guia%204%20%20Planes%20de%20Negocio%20-%20corregida%2031%20mayo.pdf>
- Zúniga Lemus, JC. 2019. Plan Estratégico 2019-2022 de la Asociación Cooperativa de Comercialización, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango de R.L. (ACOPIDECHA), El Salvador. Tesis Maestría. Turrialba, Costa Rica. CATIE. 87 p.

XII. ANEXOS

Anexo 1 – Formularios

12.1. Cronograma de Trabajo

Cronograma de Trabajo para la Elaboración del Plan Estratégico (PE) de la Empresa Rural Asociativa																														
Etapa	Pasos por Etapa	Responsables	Meses / Semanas																											
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				

12.2. Información General de la Empresa Rural Asociativa (ERA)

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA):	
Razón social de la ERA:	
Siglas de la Razón Social:	
Área de Influencia:	
Dirección de la Oficina Central:	
Teléfono de la Oficina Central:	
Correo electrónico:	
Página web o perfil de redes sociales:	

Número total de Asociados Adscritos a la ERA:		N. de Hombres		N. de Mujeres	
Número de Asociados Activos Adscritos a la ERA:		N. de Hombres		N. de Mujeres	

Tipo de Órgano de Dirección	Cantidad de Hombres	Cantidad de Mujeres	Activos (Marcar con una X)

Nombre de la Empresa Rural Asociativa (ERA):	
---	--

Tipo de Servicio Ofrecido por la Empresa Rural Asociativa:	Precio al Asociado	Cobertura (Número de Asociados)

Área de la Empresa Rural Asociativa (ERA)	Cantidad de Hombres	Cantidad de Mujeres

12.3. Formulario para elaborar la vinculación del aporte de la Empresa Rural Asociativa (ERA) al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible y del Desarrollo Territorial Sostenible










Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Criterio Especifico	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Objetivo del Desarrollo Sostenible	Criterio Vinculado
		Empresa Rural Asociativa (COMICAOL)	Agenda 2030 de ODS	Meta de la Agenda para lograr al 2030	Territorio (Municipio de El Paraíso)

12.4. Formulario para el llenado del Análisis FODA

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

12.5. Plantilla del Lienzo de Negocios – Propuesta de Valor Sostenible para la ERA

<p>Socios claves</p> 	<p>Actividades claves</p> 	<p>Propuesta de valor</p> 	<p>Relación con el cliente</p> 	<p>Segmento de clientes</p> 
	<p>Recursos claves</p> 		<p>Canales</p> 	
<p>Estructura de coste</p> 		<p>Fuentes de Ingreso</p> 		

12.6. Formularios para el Direccionamiento Estratégico

a) Misión

b) Visión

c) Valores

d) Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Dimensión de la Sostenibilidad	Indicador	Meta	Año	Actores

e) Líneas Estratégicas

Objetivo Estratégico	Dimensión de la Sostenibilidad	Tema (Aspectos Económicos, Ambientales o Sociales)	Línea Estratégica	Descripción de la Línea Estratégica

12.7. Formulario para elaborar el Plan de Acción

Objetivo Estratégico:					
Dimensión de la Sostenibilidad:					
Tema:					
Línea Estratégica:					
Actividades	Producto	Indicador	Plazo	Responsables	Recursos

12.8. Formulario para el llenado de la Vinculación de la Empresa Rural Asociativa (ERA) y cómo influye al Territorio con un Enfoque al Desarrollo Sostenible articulada a la Planificación Estratégica

Planificación Estratégica Empresa Rural Asociativa Nombre de la ERA		Dimensión de la Sostenibilidad	Tema	Empresa Rural Asociativa	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Territorio
Objetivo Estratégico	Línea Estratégica			Criterio Específico	Agenda 2030 de los ODS	Meta de la Agenda para lograr	Criterio Vinculado