



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PENÍNSULA DE COSIGÜINA (ACODEPEC) EL VIEJO CHINANDEGA 2016**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**LIC. HENRY DIMITRY LEIVA RIZO.**

**TUTOR:**

**MSC. LILLIAMS ADADLET MORENO ARVIZÚ**

**DICIEMBRE, 2020**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PENÍNSULA DE COSIGÜINA (ACODEPEC) EL VIEJO CHINANDEGA 2016**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**LIC. HENRY DIMITRY LEIVA RIZO.**

**TUTOR:**

**MSC. LILLIAMS ADADLET MORENO ARVIZÚ**

**DICIEMBRE, 2020**

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CARTA AVAL DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Antecedentes.....	6
II. OBJETIVOS.....	9
III. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. Definiciones de Diagnostico Empresarial.....	10
3.1.1. Clases de Diagnóstico.....	10
3.1.2 Características y Pautas para un Diagnóstico Empresarial Eficaz.....	11
3.1.3 Ventajas y desventajas del Diagnóstico Empresarial.....	12
3.2. Evaluación para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales.....	14
3.2.1. Empresa Asociativa Rural.....	14
3.2.2. Características básicas de una empresa asociativa rural son:.....	14
3.2.3. Ciclo de Aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras.....	15
3.2.3.1. Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales.....	15
3.2.3.2. Áreas centrales para la Evaluación de Empresas Asociativas Rurales.....	16
3.2.3.2.1. Orientación Estratégica Empresarial.....	16
3.2.3.2.2. Estructura Organizativa y Funcionalidad.....	19
3.2.3.2.3. Gestión Empresarial.....	22
3.2.3.2.4. Fortaleza de los Procesos Organizativos.....	23
3.2.3.2.5. Servicios ofrecidos por la organización.....	23
3.2.3.2.6. Equidad de género.....	25
3.3. Gestión Administrativa.....	26
3.3.1. Administración.....	26
3.3.2. Gestión.....	27
3.3.3. Gestión Administrativa.....	27
3.3.3.1. Beneficios de la gestión administrativa.....	28
3.3.4. Proceso Administrativo.....	29
3.3.4.1. Planeación.....	29

3.3.4.2.	Organización.....	30
3.3.4.3.	Dirección.....	31
3.3.4.4.	Control.....	32
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	33
V.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	34
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	58
VII.	ANALÍSIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
VIII.	CONCLUSIONES.....	83
IX.	RECOMENDACIONES.....	85
X.	BIBLIOGRAFIA.....	86
	ANEXO	

## DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por darme sabiduría y fortaleza para continuar con el aprendizaje en la formación de un profesional ético, moral y con valores.

A mi Madre, Alejandra del Carmen Rizo Centeno, quien me dio la vida por su apoyo y amor en cada paso en todo el tiempo que estuvo a mi lado.

A mi Esposa, por su abnegable apoyo y acompañamiento en este crecimiento profesional.

*Henry Dimitry Leiva Rizo*

## AGRADECIMIENTO

A Dios por facilitarme los medios que permitieron culminar con este aprendizaje.

A mi familia, por su abnegable apoyo y acompañamiento para lograr este crecimiento profesional.

A la Asociación Aldea Global por brindarme invaluable conocimientos en la aplicación de la herramienta Diagnostico Empresarial bajo la metodología alianza de aprendizaje.

A cada uno de los Docentes, que me brindaron su aporte y experiencia profesional a través de los módulos que con mucho esmero y vocación impartieron.

A mi tutora, Msc. Lilliams Adadlet Moreno, por su asesoramiento ético y profesional en la presentación de este material.

*Henry Dimitry Leiva Rizo*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**UNAN MANAGUA, FAREM MATAGALPA**  
**CARTA AVAL DEL TUTOR**

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado: **“INCIDENCIA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PENÍNSULA DE COSIGÜINA (ACODEPEC) EL VIEJO CHINANDEGA 2016”**, elaborado por el licenciado **Henry Dimitry Leiva Rizo**; es el resultado de un arduo trabajo de investigación, apegado a la estructura de redacción científica definida por la normativa de educación continua y posgrado; en la cual los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo de una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentado con el trabajo de campo realizado con responsabilidad científica y ética.

En mi opinión, en este trabajo, se aplicaron los pasos de investigación científica y, por lo tanto, cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Máster en Gerencia Empresarial y puede ser presentado ante el jurado examinador para su defensa.

Se extiende la presente carta aval en la ciudad de Matagalpa a los 09 días del mes de diciembre del año dos mil veinte.

MSc. Lilliams Adadlet Moreno Arvizú

Tutor

¡A la libertad por la Universidad!

## RESUMEN

La temática abordada en la presente investigación trata sobre La Incidencia del Diagnóstico Empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC) El Viejo, Chinandega, 2016, cuyo objetivo es evaluar la incidencia del Diagnóstico Empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Asociación. Este estudio tiene un enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas, de tipo descriptivo. La población fue de 22, entre socios activos, junta directiva, vigilancia, administrativos. La metodología aplicada fueron técnicas e instrumentos para la investigación a través de la entrevista y guías de observación. Al finalizar la investigación se comprobó las deficiencias existentes en las áreas de orientación estratégica empresarial, el cual carece de una apropiación, evaluación y seguimiento de plan estratégico, estructura organizativa y funcionalidad, el organigrama muestra un vacío debido a que no está ajustado para desarrollar las estrategias empresariales, gestión empresarial, no se cuenta con las áreas ni personal operativo mínimo, básico para ejecutar las actividades de la entidad, fortaleza de los procesos organizativos, se cuenta con una junta directiva, sin embargo, se carece de apropiación de parte de los miembros de sus respectivas funciones, servicios ofrecidos por la organización, su principal giro o fuente de ingresos es por medio del crédito, sin embargo, no se cuenta con una política de crédito estructurada, equidad de género, no hay inclusión de políticas con enfoque de género que permita la participación equitativa de hombres, mujeres y jóvenes.

**Palabras Claves:** Diagnóstico Empresarial, Gestión Administrativa, Componentes, Plan de Acción.

## ABSTRACT

The topic addressed in this research is about The Incidence of Business Diagnosis as a tool in the strengthening of Administrative Management of the Association of Communities for the Development of the Cosigüina Peninsula (ACODEPEC) El Viejo, Chinandega, 2016, whose objective is to evaluate the incidence of the Business Diagnosis as a tool in strengthening the Administrative Management of the Association. This study has a quantitative approach with qualitative, descriptive implications. The population was 22, among active members, board of directors, vigilance, administrative. The methodology applied were techniques and instruments for research through interviews and observation guides. At the end of the investigation, the existing deficiencies in the areas of business strategic orientation were verified, which lacks an appropriation, evaluation and monitoring of the strategic plan, organizational structure and functionality, the organization chart shows a gap because it is not adjusted to develop the business strategies, business management, there are no areas or minimum operational personnel, basic to execute the activities of the entity, strength of the organizational processes, there is a board of directors, however, there is a lack of ownership by part of the members of their respective functions, services offered by the organization, their main business or source of income is through credit, however, there is no structured credit policy, gender equity, there is no inclusion of policies with a focus on gender that allows the equitable participation of men, women and youth.

**Keywords:** Business Diagnosis, Administrative Management, Components, Action Plan.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, aborda la incidencia del diagnóstico empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la gestión administrativa, al mismo tiempo se establece como objetivo general evaluar la incidencia del diagnóstico empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la asociación de comunidades para el desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC) El Viejo Chinandega 2016.

El Diagnostico Empresarial es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento tanto operativo como Administrativo.

En el Diagnostico se desarrolla un proceso de investigación tanto del funcionamiento interno de la empresa como de su entorno, permitiendo un conocimiento integral de la organización. El proceso inicia con el análisis del sector o subsector al que pertenece la empresa, seguido de un análisis financiero y operativo de la misma, para finalmente describir su situación actual y las acciones recomendadas para el mejoramiento.

Los resultados del presente trabajo investigativo se presenta el diagnóstico empresarial como una herramienta práctica para el mejoramiento del desempeño y toma de decisiones aplicado a la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC), El Viejo, Chinandega. con el fin de evaluar, identificar y detectar la situación actual de la empresa, con sus problemas y causas, para finalmente generar un Plan dirigido hacia la mejora del desempeño general de la organización.

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

En la portada se describe la institución y facultad a que pertenece el investigador, el título de la investigación, grado académico que está optando, nombre de la autora y de la tutora de tesis, así como la fecha de presentación del trabajo investigativo. El índice con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la tesis.

El Resumen, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso. La introducción, capítulo que plantea el problema, se precisa y se justifica. Se delimitó el tema de la investigación en su tiempo, espacio y variables en estudio. En el planteamiento del problema se describe la situación de la empresa y se formula la pregunta de investigación, el cual corresponde con el objetivo general de la investigación.

Los objetivos a alcanzar con este estudio un objetivo general y cuatro objetivos específicos, estos fueron formulados con claridad, precisión, concretos, breves, en orden lógico y se derivan del problema de investigación. Los antecedentes relacionados con las variables y problemas de la investigación referente a los procedimientos administrativos y financieros; se menciona investigaciones realizadas en concordancia con el tema de investigación de este trabajo, en los diferentes niveles: internacionales, nacionales y locales realizado en la UNAN- FAREM Matagalpa, se consideraron como referencia del tema en estudio.

En la Justificación se explica la importancia de realizar un diagnóstico empresarial para fortalecer la gestión administrativa de la asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC) a igual que el aporte que esta investigación como fuente bibliográfica de la FAREM- Matagalpa, de igual forma dirigida a empresas que requieren la presente información.

En el marco teórico donde se define el diagnóstico empresarial, los componentes del mismo, y la gestión administrativa. Se determina las preguntas directrices, la operacionalización de las variables en estudio; el diseño metodológico, en el que están definidos y planteados el enfoque investigativo, tipo de investigación según su alcance, población y conceptualización de los principales métodos que se aplicaron.

Seguido, se presenta el análisis de los resultados, presentando los datos y su análisis respectivo, tomando la información encontrada en la aplicación de los instrumentos entrevistas realizadas y cuestionario según el enfoque y alcance de la investigación, es este el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Contempla las conclusiones que se generan a partir de los objetivos específicos y los resultados obtenidos, asimismo, las recomendaciones a partir. La bibliografía y anexos presentados son evidencias del proceso científico de este estudio.

## 1.1 Planteamiento del Problema

No es un secreto la importancia que tienen las Pequeñas y Medianas empresas hoy en día dentro de la economía nicaragüense. Son de hecho, uno de los principales impulsores del crecimiento económico, y no es para menos si cerca del 90% de las empresas creadas cada año corresponde a este sector, y además son responsables del 80% de los nuevos puestos de trabajo generados anualmente, (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2010). Sin embargo, a pesar de su importancia en la economía, las Asociaciones deben enfrentar una serie de problemas que obstaculizan su crecimiento, desarrollo y consolidación, dentro de los cuales resalta la problemática del financiamiento.

Uno de los primeros problemas a los que se ven enfrentadas es al acceso a financiamiento cuando requieren un aumento de capital. Esto porque en general la banca prefiere invertir en empresas más grandes que presentan un riesgo menor a la hora de cumplir con los pagos.

Según un estudio del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), la baja participación de las Asociaciones en el crédito del sector privado o el acceso a éste en condiciones adecuadas, es una problemática que afecta en mayor o menor medida a todas las economías en el mundo, sean desarrolladas o no. Se ha constatado que mientras más pequeñas son las empresas, más difícil se hace el acceso al financiamiento (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2010).

La perspectiva de la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC), es crear alianzas interinstitucionales para lograr fortalecimiento organizacional y desarrollo empresarial, así mismo obtener fondos para colocarlos en forma de crédito; sin embargo, las áreas que conforman a la misma carecen de una estructura adecuada, procesos, políticas, reglamentos y controles que atraigan a posibles Aliados Estratégicos y Financiadores.

El no contar con una herramienta práctica que le permita identificar y evaluar las situaciones no deseadas influye en forma negativa en la continuidad de las operaciones afectando la sostenibilidad, por lo cual resulta imperativo el uso y aplicación de un diagnóstico empresarial para minimizar los riesgos y tomar decisiones que faciliten la resolución de los problemas, aplicar planes de acción y mejora para fortalecer las gestiones administrativas.

¿Cómo incide el Diagnóstico Empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC)?

## **1.2. Antecedentes**

Para la fundamentación teórica de estudio, se toma como base información de numerosas fuentes y referencias bibliográficas, misma que está relacionada con el problema de investigación planteado, la cual sirve como antecedente y que está orientada a realizar un análisis de las percepciones de otros investigadores, se citan los siguientes:

### **A nivel internacional**

Se realizó una investigación sobre el tema “Diagnóstico Empresarial y Propuesta Estratégica de comunicación organizacional interna del Colegio Boston Sede Facatativá” cuyo objetivo general es: Determinar factores incidentes desde la comunicación organizacional interna por medio de un diagnóstico empresarial para plantear estrategias de comunicación organizacional interna del colegio, los resultados arrojados de determinó que en el Colegio Boston se identificaron fortalezas tales como prácticas comunes de comunicación asertiva en los niveles formales de la comunicación, así como también la presencia de habilidades comunicativas por parte de los directivos. Sin embargo, se reconoció la presencia de dificultades tales como la ausencia de dirección en procesos de inducción y seguimiento, así como problemas en los canales de comunicación existentes que perjudican la transmisión de información desde los diferentes niveles identificados (Prieto Sanabria, 2017).

Otra investigación en mención sobre el tema “Diagnóstico Empresarial y de las Mipymes de Agro-servicios ubicados en Asunción Mita y el Progreso.” cuyo objetivo general es: conocer los resultados de un diagnóstico empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) que se dedican a los agro-servicios ubicados en el área urbana de Asunción Mita y el Progreso, Jutiapa. Los objetos de estudio fueron 7 agro-servicios en el municipio de El Progreso y 6 en el municipio de Asunción Mita; los sujetos de estudio fueron los propietarios, los colaboradores, el inspector de saneamiento ambiental del Centro de Salud, de Asunción Mita y el asistente profesional de desarrollo rural del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA). Se concluyó que las empresas operan de manera empírica, no tienen una estructura

organizacional definida, aplican de manera incorrecta el proceso de integración de personal. Las empresas utilizan la comunicación de manera informal, el control que se aplica no garantiza que las actividades se están realizando según lo planeado (Estrada, 2014).

### **A nivel nacional**

Se realizó Diagnóstico Empresarial a la Empresa Mirador Tiscapa con el objetivo de identificar los principales problemas que se presentan en el Restaurante Mirador Tiscapa para recomendarle al empresario soluciones, en el periodo de Agosto 2010 a Diciembre 2010. Entre los aspectos externos de mayor incidencia para Mirador Tiscapa se encuentran, que Nicaragua durante los últimos años se ha visto afectada por cambios climáticos, inestabilidad política, creación de nuevos impuestos, aumentos en los costos de prestaciones laborales, aumentos de los salarios mínimos, sin olvidar que la crisis financiera que afronta el mundo, perjudica en su mayoría a todos los países, y lamentablemente de este suceso no está exento nuestro país. En el ambiente interno las principales debilidades son que no tienen un plan estratégico de trabajo, no cuentan con manuales de funciones y de procesos, no han implementado un plan de mercadeo. Se concluyó que Mirador Tiscapa es una empresa favorecida en lo que respecta la ubicación del local, además está dirigida por personas con un alto intelecto y conocimiento en lo que hacen, por otro lado, es una empresa con un bajo nivel de endeudamiento y muy buena liquidez (Acevedo, 2010).

### **A nivel local**

realizaron un trabajo investigativo el tema que se investigó fue “Diagnóstico Empresarial de la empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el período 2015” cuyo objetivo general era elaborar un Diagnóstico Empresarial de la Empresa, se concluyó que la empresa, presenta una debilidad muy fuerte porque no cuenta en su documentación interna con un Diagnostico Empresarial, hecho por ellos mismos, como parte del sistema de evaluación interna, por lo tanto, no se está enfocando en encontrar o diagnosticar aspectos que pueden causar daños a la organización (Hernández Muñoz, 2016).

Los antecedentes antes descritos permiten reconocer al diagnóstico empresarial como una herramienta en la gestión administrativa, dado que al aplicarse se obtiene información sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen directa e indirectamente en las operaciones de una organización, a nivel interno y externo, así mismo permite tomar decisiones más asertivas que mejoran el proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, estableciendo un plan de acción, que permite la mejora del desempeño minimizando riesgos en la gestión administrativa.

### **1.3 Justificación**

Con el presente trabajo investigativo se aborda la temática de la incidencia del diagnóstico empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la gestión administrativa, al mismo tiempo se establece como objetivo general evaluar la incidencia del diagnóstico empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la asociación de comunidades para el desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC) El Viejo Chinandega 2016.

El propósito de la investigación permitirá evaluar la incidencia del diagnóstico en la gestión administrativa, de igual manera, se logrará obtener información sobre la funcionabilidad de la organización, revelando las dificultades en las diferentes áreas, estas permitirán se tomen las medidas correctivas a través de planes de mejora. Además, el estudio pretende que exista una herramienta práctica para el mejoramiento del desempeño y toma de decisiones.

Es necesario que la empresa obtenga una herramienta que les permita identificar y evaluar posibles situaciones no deseadas que generen problemas y puedan conducir a condiciones de insolvencia. Por lo tanto, resulta vital contar con un diagnóstico empresarial para minimizar los riesgos de fracasos y tomar decisiones que faciliten la resolución de los problemas.

Una vez que se obtenga la información pertinente, se deben aplicar planes de acción y mejora para fortalecer las gestiones administrativas.

Este trabajo beneficiará a los órganos de dirección tomar decisiones más asertivas, permitirá fortalecer los conocimientos a la misma vez, servirá como modelo metodológico a ser aplicado en otras empresas y como material bibliográfico para los estudiantes y docentes de la UNAN – Managua, FAREM- Matagalpa, de las carreras del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, con el objetivo de profundizar más sobre la temática en mención.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar la incidencia del Diagnóstico Empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC), El Viejo, Chinandega 2016.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar el tipo de Diagnóstico Empresarial que utiliza la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina.
2. Describir las áreas centrales que utiliza ACODEPEC para el Diagnóstico Empresarial
3. Valorar la incidencia del Diagnóstico Empresarial en la Gestión Administrativa de ACODEPEC.
4. Proponer un Plan de Acción para el fortalecimiento y desarrollo empresarial

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Definiciones de Diagnostico Empresarial**

El término diagnóstico procede de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “conocimiento” (Española, 2014), .

El Diagnóstico Empresarial, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo (Valenzuela, Diagnostico Organizacional, una mirada hacia el futuro, 2010).

Utilizando este término, el Diagnóstico Empresarial se puede definir como un proceso analítico que permite obtener información sobre la situación real de la organización en un determinado momento; asimismo muestra los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de las empresas. Además, el Diagnóstico Empresarial es una herramienta sencilla y de gran utilidad que detecta las causas “raíz” de las principales problemáticas en las organizaciones, lo cual, brinda la posibilidad de enfocar los esfuerzos futuros en implementar las medidas correctivas más efectivas, evitando el desperdicio de recursos en soluciones imprecisas.

El diagnóstico empresarial se constituye en un instrumento de significativa importancia para la correcta toma de decisiones, haciendo énfasis en las acciones que se deben realizar para solucionar problemas que impiden el desarrollo de la organización.

##### **3.1.1. Clases de Diagnóstico**

- Dentro de las clases de diagnósticos se encuentran con dos grandes grupos que permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones (Diaz, 2013).

- Diagnósticos integrales: Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, se podría encontrar el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que en cuestión se ha puntualizado e incluido en el análisis.
- Diagnósticos específicos: Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

Partiendo de que el Diagnostico empresarial es un proceso analítico; tanto el diagnóstico integral como específico, ambos son muy importante y útiles para descubrir e identificar problemas y oportunidades en un momento determinado, con el fin de corregir los problemas y aprovechar las oportunidades, la diferencia radica en el alcance dado que el diagnostico específico es aplicado a un área o proceso determinado y el integral abarca a todo los conjuntos y subconjunto dentro de la organización para su respectiva evaluación.

### **3.1.2 Características y Pautas para un Diagnóstico Empresarial Eficaz**

Independientemente del enfoque que pretendamos darle al diagnóstico, específico o integral, estos se caracterizan por tener cuatro procesos que según al ser aplicados permitirán obtener muy buenos resultados, (Diaz, 2013):

- Evaluación: Establecer un parámetro que permita evaluar la actual situación o pudiera despertar el interés por la empresa, centrándonos en aquellos puntos sobre los que deseemos realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.

- **Visión detallada:** En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar este diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.
- **Cálculos:** Llegados a este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.
- **Conclusiones:** Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.

En síntesis, podemos decir que el Diagnóstico Empresarial es un proceso analítico, el cual aplicándose como herramienta de gestión administrativa permite conocer la situación empresarial en un momento determinado, aplicándose técnicas y herramientas propias del objeto de estudio con el cual se obtienen resultados e información que permiten conocer los problemas y evaluar las posibles y distintas alternativas de solución para la toma de decisiones.

### **3.1.3 Ventajas y desventajas del Diagnóstico Empresarial**

A continuación se describen las ventajas y desventajas del diagnóstico empresarial según (Sánchez, 2008)

#### **Ventajas:**

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo

- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

### **Desventajas:**

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado

De acuerdo a lo antes mencionado sobre las ventajas y desventajas del Diagnostico Empresarial se puede decir que es mucho más significativo o relevante el aplicarlo de acuerdo a las necesidades empresariales (Integral o Especifico), así mismo se fomenta el liderazgo, participación, empoderamiento y el trabajo en equipo para evaluar las problemáticas y alternativas de solución logrando mejorar la gestión empresarial.

## **3.2. Evaluación para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales**

### **3.2.1. Empresa Asociativa Rural**

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. (Gottrel, et.al., 2011),

### **3.2.2. Características básicas de una empresa asociativa rural son:**

1. Está constituida por productores y productoras que consciente y voluntariamente deciden unir esfuerzos y asociarse formalmente.
2. Los socios y socias tienen intereses y objetivos comunes.
3. Los socios y socias son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
4. Los socios y socias son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y la actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
5. Es rural por su ubicación, lo cual muchas veces se traduce en situaciones de marginalidad y menor acceso a servicios.

En este sentido puedo manifestar que las empresas asociativas rurales en algunos casos están conformadas no solo por pequeños productores sino también se incluyen los medianos, al decir medianos hace referencia a la disponibilidad de recursos como tierra y trabajo, sin embargo, se identifican con los pequeños por no contar con asistencia técnica y capital ya sea propio o financiero para generar ingresos por medio de la producción agropecuaria, que para este tipo de organización es su centro de negocio.

### **3.2.3. Ciclo de Aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras**

La alianza de Aprendizaje en Nicaragua, diseñaron un Ciclo de aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras, para el desarrollo de este ciclo se diseñó una serie de cuatro guías metodológicas, a partir de metodologías y herramientas desarrolladas por las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje. De esta manera, se inició con una revisión y re-combinación del conocimiento existente para ajustarlo a las necesidades del proceso de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje (Gottrel, et.al., 2011).

Las guías pretenden apoyar la implementación de un nuevo ciclo de aprendizaje en Nicaragua, así como procesos similares en otros países de la región, y se desarrolló para formar al personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, así como a sus proveedores de servicios empresariales; de manera que puedan liderar procesos de fortalecimiento en sus empresas asociativas rurales, la serie de guías son las siguientes:

- Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales
- Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales
- Elaboración de Planes de Negocio para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales
- Fortalecimiento de Servicios para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales

#### **3.2.3.1. Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales.**

El propósito de la guía es apoyar a las empresas asociativas rurales en el desarrollo de procesos periódicos de autoevaluación, a partir de los cuales desarrollen estrategias y planes de acción para su fortalecimiento, y evalúen los avances sobre las metas propuestas, también de manera periódica (Gottrel, et.al., 2011).

Esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de empresas asociativas rurales, y de sus proveedores de servicios empresariales

**Los contenidos de esta guía orientan a las organizaciones en la evaluación de:**

- Orientación estratégica empresarial
- Estructura organizativa y la funcionalidad.
- Gestión administrativa, financiera, comercial, técnica, ambiental, social, y de comunicación interna y externa.
- La fortaleza de sus procesos organizativos.
- La pertinencia, oportunidad y sostenibilidad de los servicios que ofrece a sus asociados y otros clientes externos.
- La forma en que la organización promueve la equidad de género en sus rutinas y prácticas empresariales y organizativas.

### **3.2.3.2. Áreas centrales para la Evaluación de Empresas Asociativas Rurales**

- Orientación Estratégica Empresarial
- Estructura Organizativa y Funcionalidad
- Gestión Empresarial
- Fortaleza de los Procesos Organizativos
- Servicios ofrecidos por la organización
- Equidad de Género

#### **3.2.3.2.1. Orientación Estratégica Empresarial**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia Organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a

su vez, determinan las distintas alternativas. Niveles de posesión (1,2 y 3), (Elbrodelche, 2009)

La orientación estratégica empresarial se refiere a si la organización cuenta con una visión clara y compartida, la cual se construyó mediante un proceso participativo de análisis y toma de decisión, desarrollado a partir de un análisis prospectivo del mercado, las cadenas en que participa la organización y el entorno en que ésta se mueve, y las capacidades con que cuentan las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que la conforman.

El concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores (individuos u organizaciones formales o informales). Estos actores se relacionan mediante una serie de transacciones (monetarias o no monetarias) las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor.

Las cadenas de valor están orientadas por la demanda y buscan la competitividad sistémica de la cadena mediante la agregación de valor (por calidad, diferenciación o transformación), así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de insumos y servicios, de largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mayor equidad (relaciones ganar-ganar), eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena.

### **Aspectos a evaluar dentro del área de orientación estratégica empresarial**

- a. El Plan Estratégico es uno de los documentos oficiales de una empresa asociativa rural, que refleja la estrategia de ésta a mediano plazo. Se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno a cinco años. La definición estricta del plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones plasmadas

en su visión. Por lo tanto, un plan estratégico es cuantitativo, explícito y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la organización. Es explícito porque especifica las políticas y líneas de acción para conseguir esos objetivos. Es temporal porque establece intervalos de tiempo concretos, los cuales deben ser cumplidos por la organización para que la ejecución del plan sea exitosa.

- b. Las líneas estratégicas empresariales se refieren a las estrategias definidas por área de la empresa, que permiten optimizar la gestión de algún área en particular, y están orientadas a cumplir con los objetivos y las metas estratégicas de la organización.
- c. Las estrategias transversales se refieren a aquellas que buscan dar una mayor sostenibilidad a la gestión de la organización, como lo hacen la promoción de la equidad e igualdad de género, la responsabilidad social empresarial y el manejo sostenible de los recursos naturales.
- d. El plan de Negocios es un documento que pone de manera explícita el propósito general de una empresa, incluyendo el segmento de mercado al que se dirige la organización, el modelo de negocio y su factibilidad, el organigrama, la fuente de recursos para inversión y para capital operativo, el personal necesario, sus funciones y competencia, y la filosofía de la empresa. Se considera que un plan de negocios es un documento vivo, en el sentido de que debe ser actualizado constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Los planes de negocio se utilizan internamente para la planificación y administración; así como para gestionar con instituciones financieras y posibles inversionistas recursos para que su implementación sea exitosa.

Por lo antes expuesto se puede decir que toda organización debe tener un enfoque estratégico el cual le permita en primera instancia subsistir o mantenerse, en segunda instancia crecer económica y financieramente y por último desarrollarse, esto se logra teniendo una visión clara y objetiva hacia donde queremos llegar, una misión

enfocada en el hecho de lo que estamos haciendo, estableciendo objetivos realizables y medibles, a corto, mediano y largo plazo e implementado estrategias de comunicación, producción y comercialización adecuadas y adaptadas a nuestro entorno contando con el capital humano y financiero suficiente y competente.

### **3.2.3.2.2. Estructura Organizativa y Funcionalidad**

La organización funcional determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando (Elbrodelche, 2009).

Por tanto, se entiende la estructura organizacional como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos. En sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Su finalidad es la de establecer un sistema que los miembros de la organización deben desarrollar para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

La organización funcional es la forma más lógica y básica de división por departamentos. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

#### **Características de la organización funcional:**

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo. (Elbrodelche, 2009).

Por tanto, se entiende la estructura organizacional como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos. En sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Su finalidad es la de establecer un sistema que los miembros de la organización deben desarrollar para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

La organización funcional es la forma más lógica y básica de división por departamentos. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

La estructura organizativa empresarial, se refiere a la forma en que una empresa se organiza internamente con el fin de desarrollar sus funciones, implementar sus estrategias empresariales y transversales, cumplir con su misión y alcanzar sus metas y visión. La funcionalidad se refiere a la medida en que las estructuras directivas y operativas desarrollan de forma efectiva sus funciones y representan los intereses de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que conforman la organización. No existe una estructura organizativa única, ya que ésta debe estar adecuada a la naturaleza, prioridades y necesidades de la organización y acorde a su situación (año de operación, modelo de negocio, tamaño, tipo de sistema de producción, entre otros).

## **Aspectos a evaluar dentro del área de estructura organizativa y funcional**

- a. Organigrama y Funciones es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras por área y, en algunos casos, las personas que las dirigen. Además, hace un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencias en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea clara de la estructura formal de una organización.
- b. Estado legal de la empresa, es la personería jurídica da a una organización la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, adquiriendo así responsabilidades jurídicas frente a terceros.
- c. Estructura directiva y funcional, los órganos directivos son aquellos que trazan la dirección a largo plazo de ella, por lo tanto, son los encargados de facilitar los procesos de toma de decisión estratégica y asegurar su implementación, también son los responsables de monitorear y evaluar el nivel de cumplimiento de los planes y metas acordados por los directivos, el personal y los socios y socias de la organización.
- d. El plan operativo es un documento oficial que se desarrolla a partir del plan estratégico, en el cual se enumeran los objetivos y productos que debe lograr en el corto plazo cada área de la organización, junto con las actividades, los responsables y el presupuesto para lograr estos productos. Se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que se le conozca como Plan Operativo Anual (POA). Una de las utilidades fundamentales de establecer el Plan radica en que éste permite realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

### **3.2.3.2.3. Gestión Empresarial**

La Gestión Empresarial, es el grado en el uso de los recursos para cumplir con los objetivos empresariales diseñados, buscado en optimizar los procesos por cada departamento o área de gestión de la organización, mediante la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales, (Elbrodelche, 2009)

La Gestión Empresarial, hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.

La gestión empresarial, en una empresa asociativa rural se refiere al conjunto de estrategias y acciones que desarrollan sus directivos, personal, socios y socias, por lo general en equipos de trabajo, con el objetivo de administrar efectivamente los recursos humanos, financieros, sociales, físicos y naturales de la organización para el logro de los productos y contribuir al alcance de sus metas y su visión.

#### **Aspectos a evaluar dentro del área de Gestión Administrativa**

- a. Gestión Administrativa
- b. Gestión Financiera y Contable
- c. Gestión Técnica
- d. Gestión Comercial
- e. Gestión Ambiental
- f. Gestión de Comunicación interna y Externa
- g. Desarrollo de Alianzas

Al evaluar estos aspectos se pretende obtener información sobre el funcionamiento empresarial de acuerdo a los establecido en las normas y

procedimientos de control interno y gestión de recursos humanos y financieros de la organización.

#### **3.2.3.2.4. Fortaleza de los Procesos Organizativos**

Los procesos organizativos son aquellos mediante los cuales las personas se organizan para dar solución a sus necesidades, aprovechar oportunidades y relacionarse con otros grupos de la sociedad. Por lo tanto, los procesos organizativos son esenciales para el desarrollo de las sociedades. (CATIE, 2012) .

El desarrollo de este componente involucra el estudio de la participación y representatividad, el liderazgo y transparencia, la pertenencia y compromiso que tienen los colaboradores de la organización y el papel que desempeñan dentro de la misma, siendo de vital importancia la aplicación de procesos organizativos para el crecimiento y desarrollo organizacional.

#### **Aspectos a evaluar dentro del área de Fortaleza de los Procesos Organizativos**

- a. Participación y Representatividad
- b. Liderazgo y Transparencia
- c. Pertenencia y Compromiso

#### **3.2.3.2.5. Servicios ofrecidos por la organización**

Un servicio es un acto de desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. Son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en o a favor del receptor del servicio. (Lovelock. et al. 2004).

El servicio es una fuente de valor, en cualquier momento, tiempo, para satisfacer una necesidad a la persona que lo demanda.

Dicho de otra manera, el servicio es una actividad realizada, que cumple con la misión de busca compensar las demandas del cliente.

**Los Servicios Crediticios en las Asociaciones pueden conformarse como:**

- Servicios Operacionales
- Servicios Técnicos y Empresariales
- Servicios Financieros

**Aspectos a evaluar dentro del área de Gestión Administrativa**

- d. Servicios Operativos, incluyen aquellos que son necesarios para los procesos productivos, de procesamiento y de comercialización, hasta que el producto llega al consumidor final, como la provisión de insumos, las actividades de agregación de valor (por ejemplo: limpieza, selección, empaque y procesamiento), el transporte y la comercialización, entre otros.
- e. Servicios Técnicos y Empresariales, son aquellos que están enfocados en el fortalecimiento del recurso humano para desarrollar los procesos productivos, de procesamiento, de comercialización, y la gestión empresarial de estos procesos. Estos servicios incluyen la asistencia técnica, las asesorías empresariales, así como las capacitaciones y los entrenamientos del recurso humano.
- f. Servicios Financieros, son todos aquellos relacionados con el control y el manejo del dinero, normalmente, se relacionan con la colocación y recuperación de crédito, sin embargo, éstos incluyen una gama amplia de servicios como lo son el ahorro, los seguros, la capitalización, los fondos rotatorios, los fondos de pensión, la transferencia de remesas, manejo de cuentas en bolsa para realizar transacciones comerciales, entre otros.

### **3.2.3.2.6. Equidad de género**

La equidad de género es un conjunto de ideas, creencias y valores sociales en relación a la diferencia sexual, el género, la igualdad y la justicia en lo relativo a los comportamientos, las funciones, las oportunidades, la valoración y las relaciones entre hombres y mujeres. Refiere (Equidad de Genero, s.f.)

El objetivo de la equidad o igualdad de género es ofrecer a todas las personas, independientemente de su género, las mismas condiciones, oportunidades y tratamiento, pero teniendo en cuenta las características particulares de cada uno para garantizar el acceso de las personas a sus derechos.

No se trata, por lo tanto, de eliminar las diferencias, sino en valorarlas y darles un trato equivalente para superar las condiciones que mantienen las desigualdades sociales.

La equidad de género está relacionada, de esta forma, con conceptos como igualdad, justicia y dignidad.

La equidad en una empresa asociativa rural se refiere a la capacidad que tienen las personas de generar y mantener relaciones justas, lo cual les permite acceder y controlar recursos, aprovechar oportunidades, tener poder de decisión y negociación, y recibir beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido. El término género se refiere a los roles, las responsabilidades y las oportunidades atribuidos por la sociedad tanto a hombres y a mujeres, como a las estructuras de poder que rigen las relaciones entre ellos.

#### **Aspectos a evaluar dentro del área de Gestión Administrativa**

- a. Acceso al Trabajo.
- b. Acceso al fortalecimiento de capacidades
- c. Liderazgo y participación de la mujer
- d. Acceso a beneficios

### **3.3. Gestión Administrativa**

#### **3.3.1. Administración**

La administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS), acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos” (Leornard, 2001).

La administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Thompson, 2006)

Chiavenato (2004) la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Partiendo de los conceptos antes señalados se puede decir que administración es el proceso de planear, diseñar, coordinar y controlar un medio en el cual los trabajadores en equipos cumplen con eficiencia y eficacia sus actividades para alcanzar los objetivos específicos o metas establecidas en un periodo determinado.

La administración es el proceso de planificar cada una de las actividades propuestas, a través de los objetivos y metas propuestas, además organizar la estructura orgánica de cada área de la institución, dirigir cada proceso para lograr los objetivos y controlar y evaluar cada actividad realizada.

### **3.3.2. Gestión**

La gestión es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. (Thompson, 2006).

Como lo menciona el autor la gestión es accionar, ejecutar cada tarea para poder cumplir con los planes operativos, estratégicos.

Dicho de otra manera, la gestión es el conjunto de actividades que se requieren para para el cumplimiento de los objetivos.

### **3.3.3. Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeña para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de los seres humanos y de otros recursos (Thompson, 2006) George Terry (1982).

La gestión administrativa implica un nivel elevado de exigencia tanto en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la organización, como para una mejor gerencia de los bienes de la empresa, entre ellos materiales, financieros y humanos, orientado a la consecución de metas y objetivos trazados por el área directriz de la empresa. Gestionar un proceso administrativo bien definido se constituye como principio fundamental de la labor de un gerente, aunque dichas labores se realicen de forma empírica en la mayoría de las veces (Falconi J., 2019)

Partiendo de los conceptos antes mencionados se puede decir que gestión administrativa es el conjunto de técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas que se aplican para el uso de los recursos disponibles y así obtener los resultados deseados u objetivos planteados.

### 3.3.3.1. Beneficios de la gestión administrativa

Pacheco, J. (2020), Este tipo de procedimiento proporciona una serie de beneficios a las empresas, que les ayuda a lograr desarrollarse de forma exitosa, entre las ventajas más importantes se encuentran las siguientes:

- **Centrarse en la importancia de los objetivos:** Sin este tipo de proceso es difícil centrarse en los objetivos, por lo tanto, es necesario realizar una planificación eficaz, donde se ejecuten estrategias específicas, unido a un equipo organizado y productivo que tenga la capacidad de alcanzar los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- **Aumentar la producción:** Este sistema permite realizar una gran cantidad de procedimientos de manera sencilla y mejorada, ya que brinda la oportunidad de cambiar aquellos procesos que logran aumentar la eficiencia en la producción. A través de los cambios y ajustes, el equipo de trabajo es mucho más productivo y eficiente y de esa forma el gerente administrativo podrá enfocarse con tranquilidad en otras actividades.
- **Mayor producción:** Cuando se diseñan estrategias y se definen indicadores eficientes, los equipos de trabajo actúan de forma inteligente para ahorrar más dinero y mejorar la producción de productos. Al existir una estructura bien organizada, hay mayor probabilidad de solucionar los problemas y de ese modo la empresa logre satisfacer a sus empleados y a sus clientes.
- **Responsabilidades fundamentales de la gestión administrativa:** Dentro de una empresa, el gerente administrativo busca la manera de lograr los objetivos por medio de la planificación y el cumplimiento de diversas responsabilidades como las siguientes:
  - Reflexionar ante posibles escenarios que ayuden a evitar problemas.
  - Organizar eficientemente los recursos económicos.

- Tener conocimiento y analizar los problemas de la empresa y a su vez afrontarlos y manifestar soluciones.
- Demostrar un buen liderazgo en los procesos y situaciones difíciles.

La Gestión Administrativa es muy importante, útil y genera beneficios dado que incluyen cuatro funciones fundamentales para el desempeño efectivo de la organización tales como, la planificación tomándose decisiones concretas para determinar las estrategias y acciones, la organización disponiendo de los recursos con que se cuenta para obtener los resultados y metas, la comunicación transmite información clave entre directivos y personal generando un ambiente adecuado y efectivo de trabajo y el control monitoreando la implementación de las estrategias y acciones propuestas y evaluar el progreso logrado con respecto a los resultados esperados.

#### **3.3.4. Proceso Administrativo**

Terry, G. (1986) define el proceso administrativo, como todas las funciones fundamentales y son los medios por los cuales administra un gerente.

Es el conjunto de actividades y medios que utiliza la empresa para la gestión administrativa.

El proceso administrativo son las fases sucesivas para la ejecución de cada una de las actividades de la empresa, sirven para el logro de objetivos de manera ordenada y sincronizada.

##### **3.3.4.1. Planeación**

La planeación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Los planes presentan los

objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además, son guía para:

- a. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- b. Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- c. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

#### **3.3.4.2. Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa, se refiere cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse, la organización dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto.

## **Importancia**

- a. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- b. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
- c. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser, y lo que es.

### **3.3.4.3. Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Se trata de hacer ejecutar, llevar a cabo, aquellas actividades que habrán de ser productivas. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la

planificación y la organización, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

#### **3.3.4.4. Control**

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- a. Establecer las normas de desempeño.
- b. Medir los resultados presentes del desempeño
- c. Compararlos con las normas de desempeño.
- d. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

El control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que garanticen que se están efectuando como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

- ¿Cuál es el tipo de Diagnóstico Empresarial que utiliza la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC)?
- ¿Cuáles son las áreas centrales que utiliza ACODEPEC para el Diagnóstico Empresarial?
- ¿Cómo incide el Diagnóstico Empresarial en la Gestión Administrativa de ACODEPEC?
- ¿Qué estrategia requiere el plan para el fortalecimiento y desarrollo empresarial de ACODEPEC?

## V. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Orientación Estratégica	Plan Estratégico	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva y Fiscal	Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.	Numérica
					Se analiza periódicamente la cadena, o las cadenas, en que participa la empresa asociativa.	Numérica
					Los socios y socias de la organización definieron claramente y de manera participativa, el negocio de la empresa, con base en las oportunidades evaluadas y sus capacidades.	Numérica
					Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural.	Numérica
					La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado.	Numérica
					La visión y la misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa.	Numérica
					La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Orientación Estratégica	Líneas Estratégicas Empresariales	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera (de corto, mediano y largo plazo) para responder al negocio (o negocios) de la empresa.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones.	Numérica
		Líneas Estratégicas Transversales	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial y manejo sostenible de los recursos naturales.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la empresa.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Orientación Estratégica	Líneas Estratégicas Transversales	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas permiten el acceso equitativo de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstas permiten a la empresa cumplir con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados y su compromiso con el desarrollo de sus socios y socias.	Numérica
		Plan de Negocios	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La empresa asociativa cuenta con un plan de negocios que está siendo implementado.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éste especifica los segmentos de mercado a los que se orienta la organización, sus canales de comercialización y las alianzas desarrolladas para participar en estos mercados.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éste incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éste incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Orientación Estratégica	Plan de Negocios	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éste fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado.	Numérica
	Estructura Organizativa Empresarial y Funcionalidad	Organigrama y Funciones	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La empresa asociativa tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas, y por lo tanto, se aplican correctamente.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Estructura Organizativa Empresarial y Funcionalidad	Estado Legal de la Empresa	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La empresa asociativa cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y las políticas internas de la organización.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y de responsabilidad social empresarial.	Numérica
		Estructura Directiva y Funcionalidad	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La empresa asociativa cuenta con los órganos directivos completos, en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Estructura Organizativa Empresarial y Funcionalidad	Estructura Directiva y Funcionalidad	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstos ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por los socios y socias en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en las reuniones de los órganos directivos.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La empresa asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde con sus responsabilidades.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y tiene acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades	Numérica
		Estructura Operativa y Funcionalidad	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstos ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por los socios y socias en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en las reuniones de los órganos directivos.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Éstos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	La empresa asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde con sus responsabilidades.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y tiene acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Estructura Organizativa Empresarial y Funcionalidad	Estructura Operativa y Funcionalidad	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Fiscal Asociación	Los planes operativos cuentan con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.	Numérica
			Gestión Empresarial	Gestión Administrativa	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Asociación
	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Asociación			Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza.	Numérica
	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Asociación			La gerencia maneja un sistema de control de inventarios y costea los productos y servicios que ofrece regularmente.	Numérica
	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Asociación	La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente.		Numérica	

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Gestión Empresarial	Gestión Administrativa	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones.	Numérica
		Gestión Financiera y Contable	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Cuenta con una política, un manual de procedimientos y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Asociación	La política financiera, los manuales de procedimientos y el reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y son debidamente aplicados.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Gestión Empresarial	Gestión Financiera y Contable	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización mantiene un flujo de caja que le permite cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros, y ofrecer servicios financieros de calidad a sus socios y socias.	Numérica
		Gestión Técnica	Entrevista Guías de Observación	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Asociación	La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El área técnica cuenta con una estrategia adecuada y un plan operativo, así como con recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, que analiza para la toma de decisiones y le permite desarrollar procesos continuos de innovación.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Gestión Empresarial	Gestión Técnica	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización tiene un compromiso para establecer un proceso de trazabilidad que le permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales, de acuerdo con sus mercados priorizados.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización estableció un Sistema Interno de Control (SIC) para entrar en un programa de certificación o verificación de sus productos o servicios, bajo las normas y estándares de sus mercados priorizados.	Numérica
		Gestión Comercial	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal (mujeres, personas jóvenes y hombres), el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El personal del área cuenta con las capacidades necesarias para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Gestión Empresarial	Gestión Comercial	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El personal del área mantiene un listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales, y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva.	Numérica
		Gestión Ambiental	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Cuenta con una estrategia para promover una buena gestión ambiental, tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La estrategia de gestión ambiental, tanto a nivel de la organización como a nivel de sus socios y socias, está siendo implementada y evaluada periódicamente.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Gestión Empresarial	Gestión Ambiental	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Numérica
		Gestión de la Comunicación Interna y Externa	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y con una estrategia de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los diferentes niveles de toma de decisión y de ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen una comunicación fluida, y utilizan los medios apropiados para hacerlo.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los diferentes niveles de toma de decisión y de ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen una comunicación fluida, y utilizan los medios apropiados para hacerlo.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Gestión Empresarial	Desarrollo de Alianzas	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa ha logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización ha desarrollado y consolidado alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios, así como con organizaciones especializadas en el tema de género.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Estas alianzas con proveedores de servicios operativos y de apoyo, le permiten a los socios y socias acceder a servicios que responden rentablemente a sus necesidades y demandas.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Fortaleza de los Procesos Organizativos	Participación y Representatividad	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos, los cuales son funcionales y promueven la participación de las mujeres y las personas jóvenes en todos los niveles de la organización.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la organización están representados apropiadamente.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los procesos de toma de decisión son transparentes y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Las decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz y oportuna entre los órganos directivos, operativos, y los socios y socias de la organización.	Numérica
		Liderazgo y Transparencia	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El liderazgo en la empresa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Fortaleza de los Procesos Organizativos	Liderazgo y Transparencia	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los y las líderes de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los y las líderes actúan de manera transparente y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados externos.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Existe una rotación sana de líderes y directivas y un proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo, en el cual tienen la posibilidad de participar todos los socios y las socias.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Fortaleza de los Procesos Organizativos	Pertenenencia y Compromiso	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios y socias están conscientes de que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben por esto.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios y socias se siente representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta.	Numérica
	Servicios Ofrecidos por la Organización	Servicios Operativos	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Servicios Ofrecidos por la Organización	Servicios Operativos	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.	Numérica
		Servicios Técnicos y Empresariales	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización ofrece (o canaliza) servicios técnicos y empresariales en diferentes áreas, incluyendo el tema de equidad de género; los cuales brinda de forma equitativa a sus socios y socias.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Servicios Ofrecidos por la Organización	Servicios Financieros	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios y socias de la empresa asociativa, así como su clientela, acceden a recursos financieros diversificados, de manera eficaz, rentable y equitativa.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los servicios financieros que ofrece la organización tienen buena cobertura y son oportunos, para lo que la organización cuenta con recursos propios e intermedia recursos externos.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los clientes pagan por los servicios financieros, ya que la organización los ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores, y con la misma o mayor calidad.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Equidad de Género	Acceso al Trabajo	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y las potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Los socios y socias, al igual que los miembros de sus familias, tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo en la empresa asociativa rural.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La remuneración (salario y beneficios) del trabajo se hace con base en el puesto desempeñado y las aptitudes de la persona, y no con base en su género.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma.	Numérica
		Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades, al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala	
Diagnóstico Empresarial	Equidad de Género	Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres, sea puesto en práctica.	Numérica	
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización.	Numérica	
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones, a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en el intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades.	Numérica	
		Liderazgo y Participación de la Mujer		Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes.	Numérica
				Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización vela porque en sus estructuras directivas exista un equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad.	Numérica

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Diagnóstico Empresarial	Equidad de Género	Liderazgo y Participación de la Mujer	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La organización asigna a hombres y a mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Las elecciones de cargos de dirección se realizan en horarios que permiten la participación activa de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisión.	Numérica
		Acceso a Beneficios	Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La empresa asociativa facilita el acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece (o canaliza) la organización.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	Las mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización sobre el destino de sus ingresos, ahorros e inversiones.	Numérica
			Entrevista Guías de Observación	Dirección Ejecutiva Junta Directiva Asociación	La participación de las mujeres en la organización les permite avanzar hacia su desarrollo humano y social, a la vez que les permite beneficiarse económicamente.	Numérica

Variable	Sub variable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Gestión Administrativa	Proceso de Administración	Planeación	Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	Tipos de planes que elaboran en la empresa	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	Quienes participan para la planificación	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Considera que es necesario realizar planes para ejecutar sus actividades? Porqué?	Abierta
		Organización	Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	La Asociación cuenta con un organigrama?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	Se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas las actividades?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	La asignación de tareas a cada trabajador, es en base a los objetivos de la organización?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	Considera adecuada la estructura organizativa, o debe de cambiar? ¿Porqué?	Abierta

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Gestión Administrativa	Proceso de Administración	Dirección	Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Que tipo de comunicación utilizan en la empresa?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Cómo valora la comunicación entre los colaboradores?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿De que forma motivan a los colaboradores?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Cree que la falta de motivación a los colaboradores influye para la ejecución de las actividades?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Usted es tomador de decisiones?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Se considera un líder? ¿Qué tipo?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Quienes participan para la toma de decisiones?	Abierta

Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento	Dirigido a:	Pregunta	Escala
Gestión Administrativa	Proceso de Administración	Control	Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Se realizan controles en la empresa? ¿de que tipo?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Con que frecuencia realiza monitoreo y supervisión?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	Considera necesario el monitores y la supervisión	Abierta
Incidencia del Diagnóstico Empresarial	Incidencia en la Gestión Administrativa		Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Tipo de diagnóstico que ha realizado la Asociación?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Considera importante los diagnósticos empresariales? Porque?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Cada cuánto realizan diagnostico empresaria?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Se toman medidas correctivas con el resultado del diagnóstico?	Abierta
			Entrevista	Dirección Ejecutiva Junta Directiva	¿Cómo incide el diagnóstico empresarial en la gestión administrativa?	Abierta

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **a. Paradigma**

Paradigma es un término de origen griego, "*parádeigma*", que significa modelo, patrón, ejemplo. En un sentido amplio se refiere a una teoría o conjunto de teorías que sirven de modelo a seguir para resolver problemas o situaciones determinadas que se planteen. (<http://www.significados.com/paradigma/>, s.f.)

Tomando en cuenta los principales paradigmas y las relaciones existentes entre el investigador y el fenómeno estudiado, se puede determinar que el paradigma presente en esta investigación es Interpretativo dado que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento tanto operativo como administrativo.

### **b. Enfoque de Investigación**

Enfoque Cualitativo: introduce el término entendimiento reconociendo que además de la descripción y medición de variables sociales deben considerarse los significados y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno. (Báez & Sequeira 2007).

La investigación hace énfasis en el enfoque cualitativo con implicaciones cualitativas porque describe los conceptos de las temáticas que se abordaron con respecto a las variables dependientes e independientes, además se aplicó cuestionarios y entrevistas para identificar, describir, valorar y proponer un plan de acción.

### **c. Tipo de Investigación**

#### **Profundidad**

Se clasifica como un estudio de caso y de tipo Evaluativo, utilizándose como estrategia el método inductivo el cual se apoya en la observación para obtener la mayor información y evaluar todos los aspectos encontrados con la intención de medir las variables planteadas.

#### **Corte**

El estudio es de corte Transversal porque se lleva a cabo en un solo momento, en este caso durante los meses de agosto a diciembre del año en curso 2016. En donde el propósito es descubrir el origen real de las dificultades que atraviesa y analizar su incidencia en la misma en el periodo de tiempo antes mencionado.

### **d. Población y muestra**

#### **Población**

La población o universo al cual está dirigida esta investigación, la constituye un total de 22 personas, de las cuales 18 son socios activos, 9 de ellos conforman la Junta Directiva y Vigilancia; 4 conforman el área Administrativa y operativa.

#### **Muestra**

Dado que la población es menor a cien, se determina que la muestra será del total de la población, 22 personas, siendo socios activos (18) y 9 de ellos conforman la Junta Directiva y Vigilancia; 4 conforman el área Administrativa y operativa.

#### **Muestreo**

El método de muestreo no es aplicable dado que se seleccionaron al total de población (22) con el cual se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.

#### **e. Técnicas e Instrumentos**

La herramienta central de autoevaluación, así como sus herramientas complementarias, son de tipo participativo. Esto quiere decir que los socios y socias, los órganos directivos, así como los equipos gerenciales, administrativos y técnicos deben participar en el proceso de autoevaluación.

Esto es de gran importancia con el propósito de que los diferentes actores que hacen parte de una empresa asociativa rural (socios, socias, órganos directivos, y equipos gerenciales, administrativos y técnicos) conozcan el estado en el que se encuentra la organización en el momento en que se realiza la evaluación (como una radiografía). Esta participación es también esencial para triangular (o confrontar) las diferentes percepciones sobre el estado en que se encuentra la empresa asociativa y así verificar la validez de los resultados obtenidos.

#### **Entrevista**

Se examina la información obtenida mediante entrevista y se presentan los resultados mediante el procesamiento computarizado de Diamante de Competitividad.

#### **Observación**

Revisión de Informes Generales, Planes Estratégicos, Plan de Negocio, Estatutos y Reglamentos Institucionales. Se registran notas con información selectiva que incluye interpretación sobre los datos visualizados

#### **f. Validación de Instrumentos**

La guía metodológica que se utilizará es una versión validada, ajustada, ampliada y mejorada de la propuesta inicial, con contribuciones importantes del personal del CATIE, la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), la Sociedad Alemana para la Cooperación

Internacional (GIZ, por sus siglas en Alemán) y Rainforest Alliance, sus socios locales y las organizaciones de productores y productoras con las que se aplicó la metodología.

Adicionalmente, esta guía metodológica fue revisada por especialistas del CATIE y GIZ para asegurar que se incorporara la equidad de género, siendo esta la guía oficial la cual no será modificada para la aplicación a esta investigación.

#### **g. Procedimientos de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de los resultados obtenidos en las reuniones o talleres de autoevaluación se utiliza el Libro Electrónico en Excel. Este contiene los vínculos y las fórmulas necesarias, de manera que los promedios se calculan automáticamente y el usuario sólo necesita ingresar los puntajes para cada criterio de las 25 sub-áreas de evaluación, a partir de la información recopilada en los formatos.

Este libro electrónico está compuesto por una hoja de puntuación correspondiente a cada área de evaluación, donde se ingresan los resultados obtenidos, a partir de esto, se genera automáticamente una hoja de resumen con las puntuaciones de cada área y sub-área de evaluación. En esta hoja de resumen también se convierte la puntuación, de un rango útil para la aplicación de la herramienta (1-5), a uno más conveniente para la interpretación y el análisis de la evaluación (0-100%).

Este libro electrónico, a su vez, está enlazado con un archivo de PowerPoint donde, a partir de la puntuación de la evaluación, se generan siete gráficos radiales (o de “tela de araña”).

Estas representaciones corresponden a gráficos de resumen donde se observan los resultados por cada área primaria de evaluación (incluyendo las sub-áreas), así como un panorama general del estado de las seis áreas.

Estos gráficos permiten observar fácilmente las áreas y sub-áreas donde la organización es más fuerte, y aquellas donde tiene mayores debilidades, razón por la cual será un insumo importante para las sesiones de sensibilización y planificación.

## VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Información general de la organización.

<b>Nombre de la Organización</b>	Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC)		
<b>Actividad a la que se dedica:</b>	Apoyo financiero a productores; están apoyando 38 productores de frijol negro de las comunidades Elena María, El chorro, Apascalí, Los Laureles, El Jicarito, Oro verde.		
<b>Número de Socios</b>	18 (13 H y 5 M) pequeños(as) productores.		
<b>Cantidad de personal que labora en la cooperativa (hombres y mujeres)</b>	Una Directora Ejecutiva (Representante Legal). Hasta el 13 de Septiembre 2014, Tuvieron una contadora con la IAF.		
<b>Área geográfica de acción de la cooperativa (municipios)</b>	Municipio El Viejo (20 comunidades): El Rosario, Las pozas, Las parcelas, Potosí, Capulín, La Piscina, Cabo de Horno, Cosigüina, Gaspar García Laviana, Los Paniquines, El Jicarito, Los Laureles, Elena María, Posa de la vaca, Venecia, Mechapa, Apacalí, Oro Verde, El Chorro y Punta Ñata.		
<b>Dirección de Correspondencia:</b>	Costado Sur Hospital AMOCSA – Chinandega.		
<b>Número de Teléfono</b>	2341-4176	<b>Número de Fax</b>	<b>No tiene</b>
<b>Presidente</b>	Nombre: Bernardo Antonio Martínez Beltrán	<b>Correo electrónico:</b> NA	<b>Celular:</b> 8554-7483

<b>Gerente / Director (a)</b>	Nombre: Mayra del Socorro Gallo Aguirre	Correo electrónico: Maysoc50@hotmail.com Maysoc50@gmail.com	Celular: 8483-6660
<b>Representante Legal</b>	Nombre: Mayra del Socorro Gallo Aguirre	Correo electrónico: Maysoc50@hotmail.com Maysoc50@gmail.com	Celular: 8483-6660
<b>Fecha que fue fundada la organización</b>	12 años	<b>Fecha de obtención de la Personería Jurídica</b>	01 de Junio del 2010, Gaceta 102
<b>¿En qué Organización(es) Gubernamental(es) está registrada?</b>	Ministerio de Gobernación (MIGOB)		
<b>Fecha de Registro:</b> 22 de Junio del 2010.		<b>Resolución MIGOB</b>	Reg. 10677-M. 9437507
		<b>Número RUC</b>	J0810000046738
<b>Presupuesto Total Anual para los tres años previos</b>	<b>2015</b> C\$ <b>100,000.00</b>	<b>2014</b> C\$ <b>70,000.00</b>	<b>2013</b> C\$ <b>40,000.00</b>

Libros de la organización:

- a) Libros de Actas y Acuerdos: Último registro 21 de septiembre del 2016.
- b) Libro de Registros Contables (Diario y Mayor): Registros al 30 de junio del 2016.

Metodología (AdA y grupos focales)

La Metodología Alianza de Aprendizaje “Ada” aplicada es una versión validada, ajustada, ampliada y mejorada de la propuesta inicial, con contribuciones importantes del personal del CATIE, FUNICA, GIZ y Rainforest Alliance.

El propósito es apoyar a las empresas asociativas rurales en el desarrollo de procesos periódicos de autoevaluación a partir de los cuales desarrollen estrategias y

planes de acción para su fortalecimiento y evalúen los avances sobre las metas propuestas, también de manera periódica.

Los principios en que se basa la aplicación de la metodología son los siguientes:

- **Participación:** Busca un proceso participativo de autoevaluación por parte de los órganos directivos, lo socios y socias, equipo gerencial, administrativos y técnicos de las empresas asociativas rurales.
- **Comparabilidad:** La herramienta central procura que los resultados de las autoevaluaciones sean comparables entre sí a través del tiempo y en un determinado momento compararse con otras empresas asociativas rurales.
- **Adaptabilidad:** Ofrece una estructura integrada por cuatro áreas temáticas para la evaluación de empresas asociativas rurales.
- **Equidad:** La metodología procura incentivar durante la autoevaluación una reflexión para promover acciones que favorezcan el acceso de mujeres y hombres a procesos de desarrollo de capacidades, beneficios económicos y sociales, en igualdad de oportunidades, derechos, alternativas y responsabilidades.
- **Empoderamiento:** La Aplicación de la herramienta central busca generar procesos de empoderamiento tanto individual como colectivo, de las mujeres y las personas jóvenes que conforman las empresas asociativas rurales.

### **Tipo de Diagnóstico que utiliza la Asociación**

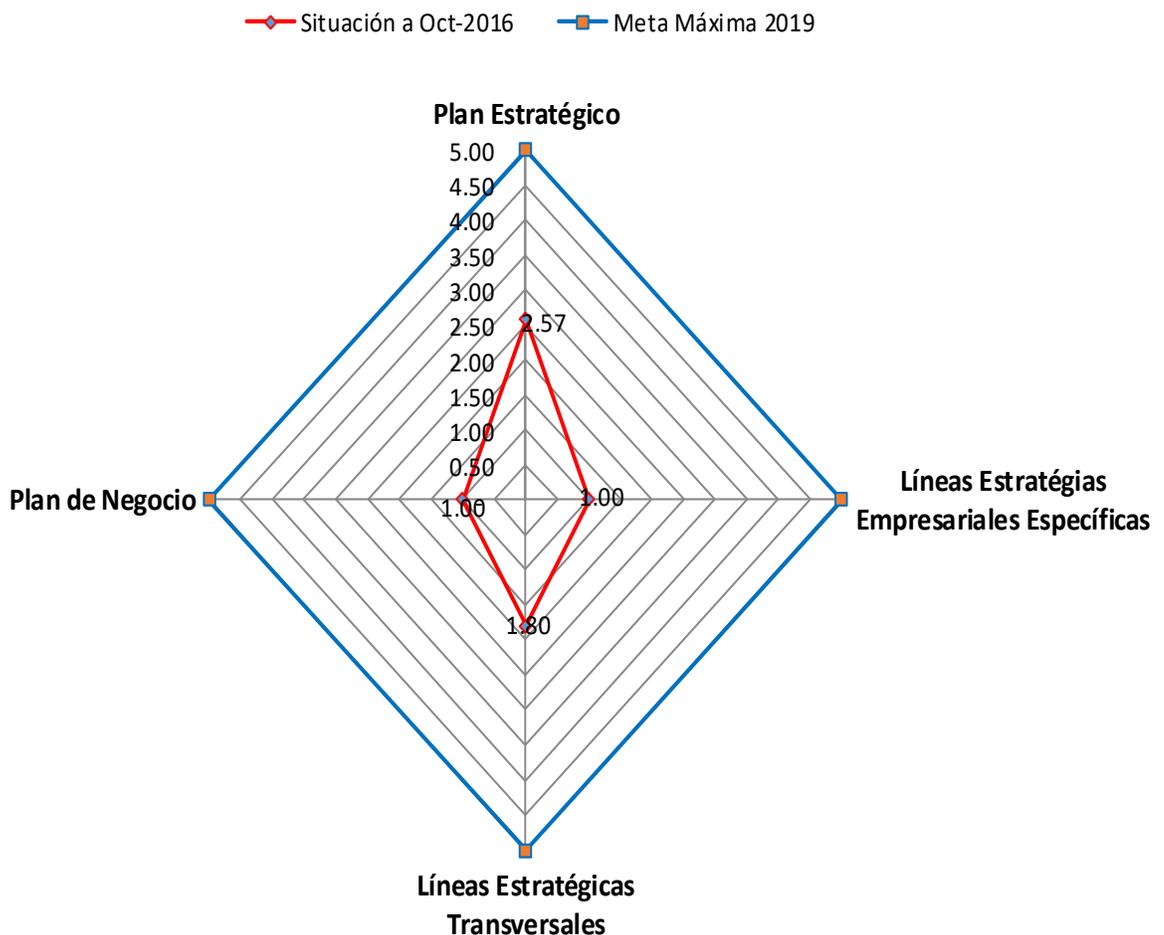
Tomando en cuenta la clasificación de los Diagnóstico Empresarial en esta investigación se identificó que la empresa aplica el modelo de Diagnóstico Integral de Competitividad a la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC), utilizando La Metodología Alianza de Aprendizaje “Ada” aplicada es una versión validada, ajustada, ampliada y mejorada de la propuesta inicial, con contribuciones importantes de organizaciones como: CATIE, FUNICA, GIZ y

Rainforest Alliance, se incluyen gran cantidad de variables empresariales, ya que le permite a la empresa conocer el estado de cada área de interés.

### Áreas Centrales que utilizó la Asociación para el Diagnóstico Empresarial

- 1. **Orientación estratégica empresarial:** Visión, Plan Estratégico, Plan de Negocio.

## ORIENTACION ESTRATEGICA



Gráfica N°1 Orientación Estratégica

Fuente: Entrevista 2020.

## Resultados del Proceso de Evaluación

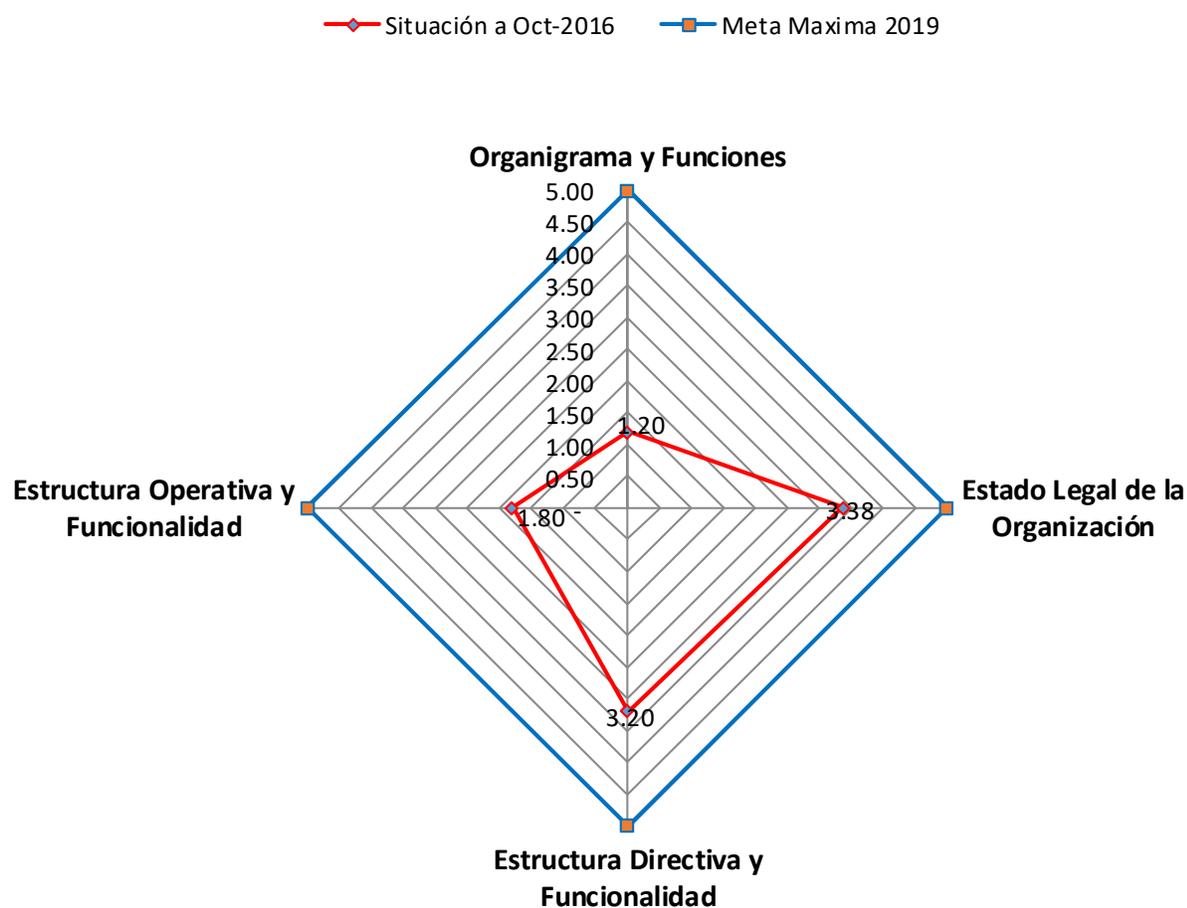
El resultado obtenido en el proceso de autoevaluación del diagnóstico empresarial aplicado a ACODEPEC, nos emitió los resultados en las siguientes áreas: Orientación Estratégica Empresarial (1.50), Estructura Organizativa y Funcionalidad (2.75), Gestión Empresarial (1.71) y Fortaleza de los Procesos Organizativos (2.53), Servicios Ofrecidos por la Organización (2.57), Equidad de Género (2.25) siendo la puntuación máxima de 5.00.

ACODEPEC presenta un plan estratégico el cual carece de:

- a) Evaluación y Seguimiento por parte de los miembros de la Junta Directiva y Dirección.
- b) Empoderamiento por parte de los miembros de Junta Directiva acerca de su Misión y Visión,
- c) Línea estratégica dirigida hacia la parte financiera y de negocio (Sostenibilidad).
- d) Línea estratégica Transversal específica dirigida hacia las mujeres y jóvenes. (Enfoque Género).
- e) No posee Plan de Negocio.

2. **Estructura Organizativa y Funcionalidad**; Organigrama y Funciones, Estado Legal, Estructura Directiva y Operativa.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONALIDAD



Gráfica N°2 Estructura Organizativa y Funcional

Fuente: Entrevista 2020.

### Resultados del Proceso de Evaluación

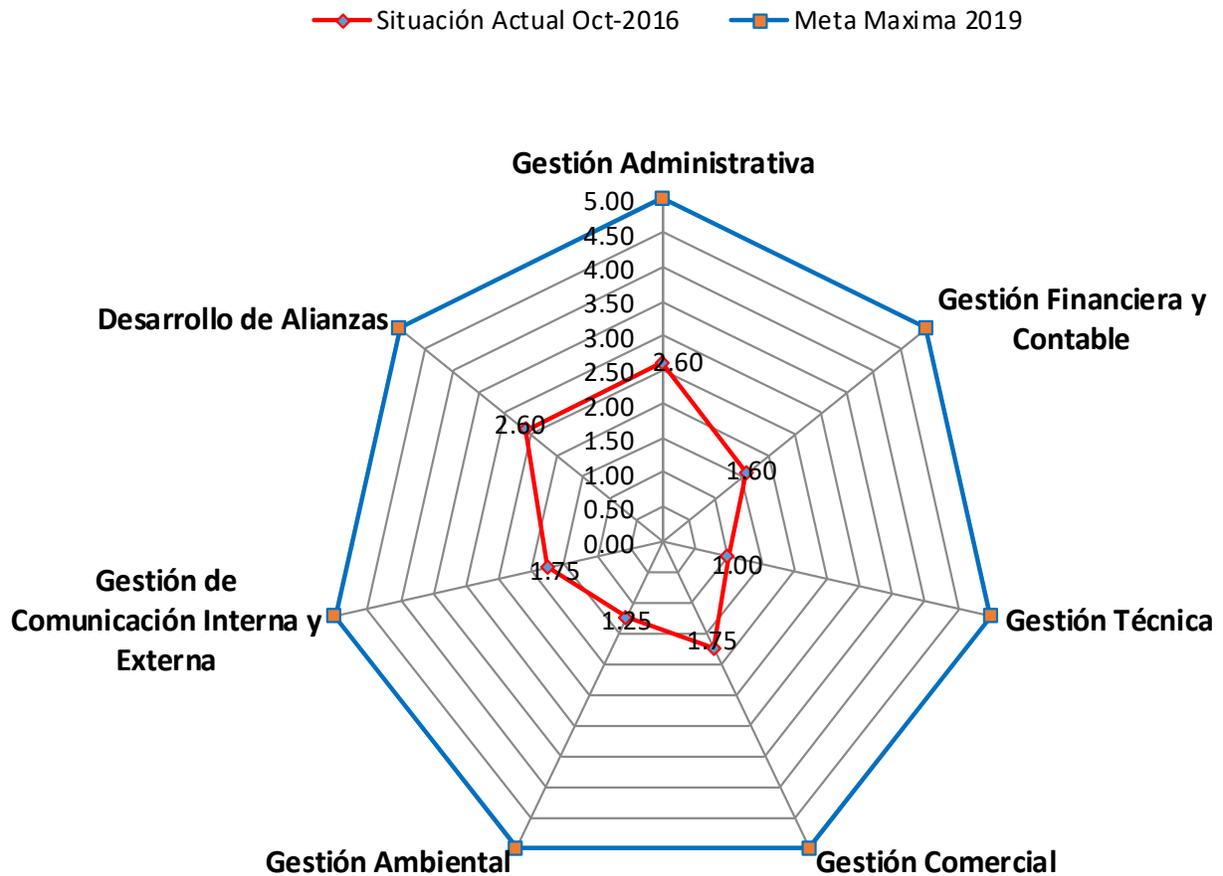
- f) El organigrama de ACODEPEC presenta debilidad debido a su simplicidad, por el cual no es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales (Asamblea General, Junta directiva, comisiones de trabajo y los miembros únicamente).

- g) El Manual de Organizaciones y Funciones no se ajusta y aplica al organigrama, así como también a las necesidades de la entidad, contando solamente con un personal (Directora).
- h) Algunos miembros de los órganos de dirección no ejercen sus verdaderas funciones y esto impide consolidar la organización
- i) Las funciones no son conocidas y aplicadas en su totalidad, por los miembros de la Junta Directiva.
- j) Aproximadamente un 40 % de los 18 socios manifiestan su descontento por qué piensan más como directivos de sociedades de lucro en lugar de lo que es realmente ACODEPEC (sin fines de lucro).
- k) En la convocatoria de los 18 socios no hay asistencia del 100%; normalmente asisten 12-13 de los 18 de manera mensual.
- l) La empresa asociativa cuenta con los órganos directivos completos, pero estos no ejercen sus funciones en su totalidad.

**3. Gestión Empresarial:** Gestión Administrativa, Financiera, Contable, Técnica, Desarrollo de Alianzas.

Fuente: Entrevista 2020.

## GESTION EMPRESARIAL



Gráfica N°3 Gestión Empresarial

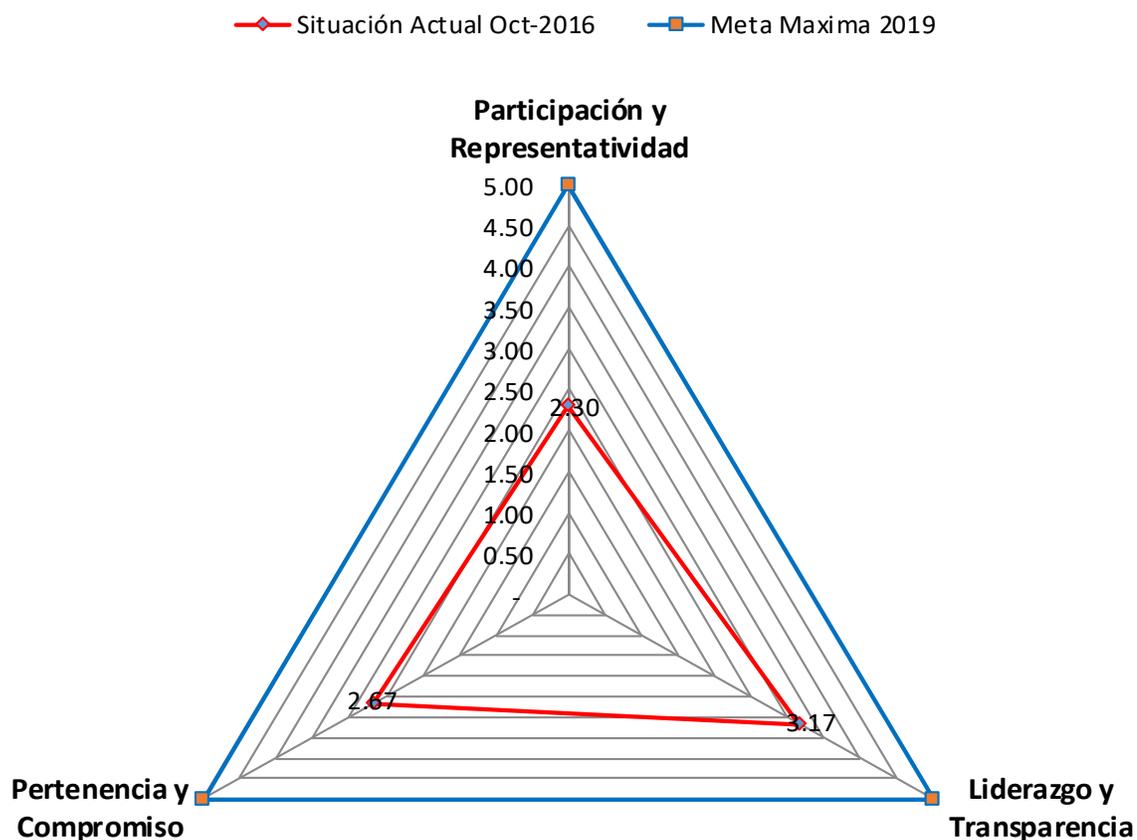
### Resultados del Proceso de Evaluación

- a) El cargo de dirección en la entidad es ocupado por una mujer la cual es licenciada en matemáticas con estudio en desarrollo rural, actualmente no cuentan con personal administrativo y técnico por falta de fondos.

- b) Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos básico el cual está disponible y es aplicado por la dirección.
- c) Estados financieros elaborados al 30 de junio del 2016.
- d) Los miembros de la Junta Directiva carecen de conocimiento para la interpretación de los Estados Financieros que les facilite la toma de decisiones.
- e) La Dirección y/o Administración no presenta los informes y estados financieros periódicamente a la junta directiva.
- f) No poseen un reglamento interno institucional.
- g) No cuentan con las áreas, ni el personal operativo mínimo o básico para desarrollar las actividades de la entidad, la directora ejecuta todas las actividades.
- h) Se cuenta con un plan operativo el cual se ha ejecutado en un 70%, pero no se han realizado evaluaciones.
- i) No poseen manual de procedimientos contables, solamente catalogo contable.
- j) El flujo de Caja o Efectivo no es elaborado por la entidad.
- k) En la actualidad no se ha realizado evaluación al plan estratégico, así como también al Plan Operativo.
- l) Debido a la carencia de personal la comunicación es vía celular, excepto en las más remotas áreas, atrás del volcán Cosigüina se comunican con mensajes cortos en papeles enviados por buses.
- m) ACODEPEC ha realizado alianzas con: Fundación "Líder", Alcaldía Municipal del El Viejo, IQUAL, Esperanza Coop. y RAMAC.

3. **Fortaleza de los Procesos Organizativos:** Participación y Representatividad, Liderazgo y Transparencia, Pertenencia y Compromiso.

## FORTALEZA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS



Gráfica N°4 Fortaleza de los Procesos Organizativos  
Fuente: Entrevista 2020.

### Resultados del Proceso de Evaluación

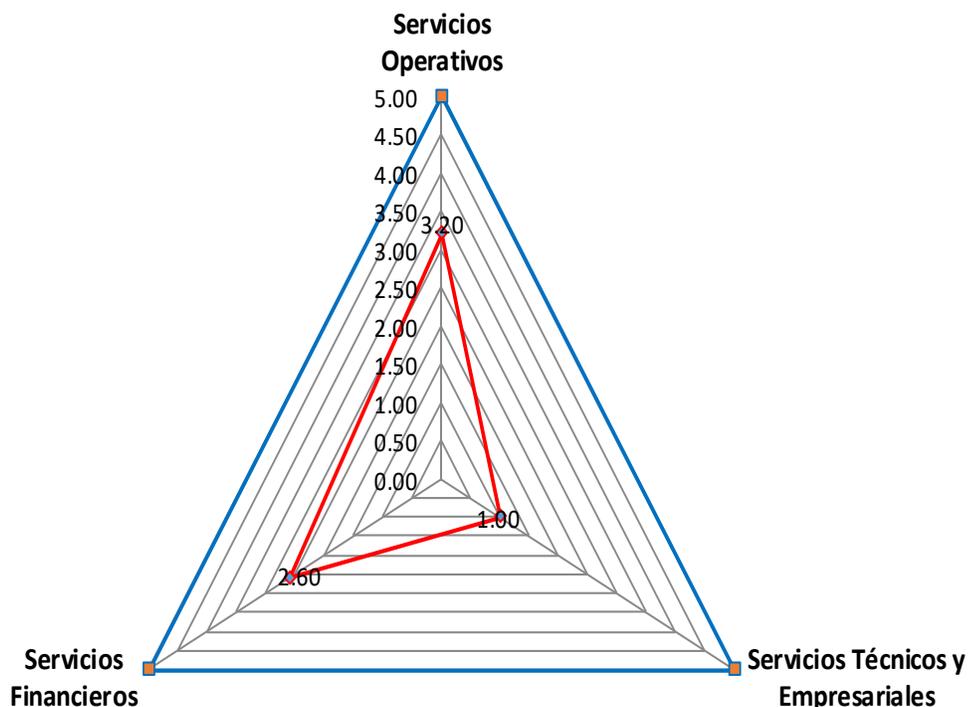
- La Junta Directiva está conformada por 07 miembros de los cuales 01 es mujer.
- Las decisiones se toman en conjunto 07 miembros de la Junta Directiva y se presenta informes a los 18 asociados.
- Última Asamblea General Extraordinaria se realizó en septiembre 2016, registrada en el libro de actas.

- En tres años se han electo dos presidentes (el anterior renunció de la Asociación). En el caso del Secretario se debió a la poca capacidad para llevar actas.
- a) Estatutos y reglamentos no regulan el acceso a empleo con equidad, no se consideró en su momento.

4. **Servicios ofrecidos por la organización:** Servicios Técnicos y Empresariales, Servicios Financieros.

## SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN

—●— Situación Actual Oct-2016    —■— Meta Maxima 2019



Gráfica N°5 Servicios Ofrecidos

Fuente: Entrevista 2020.

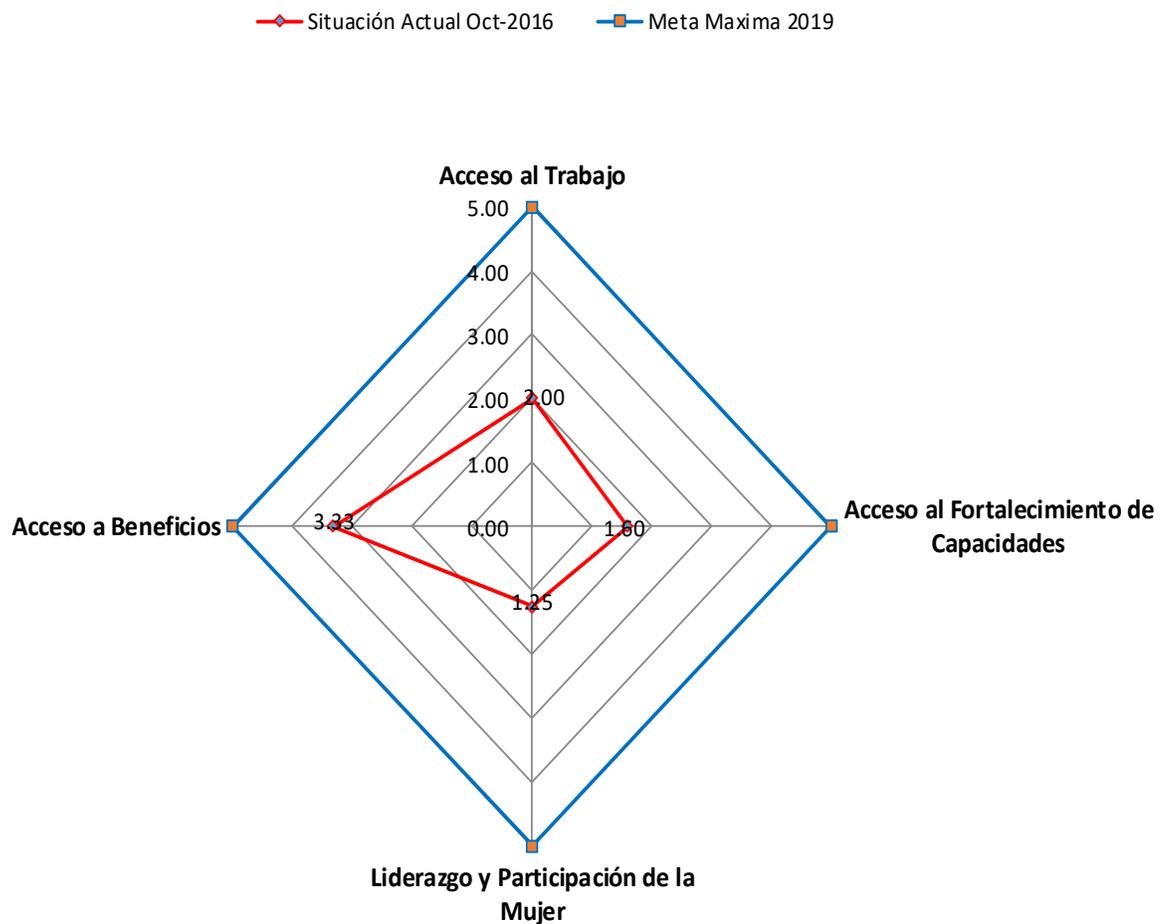
### Resultados del Proceso de Evaluación

- a) Manejan un fondo de crédito en administración los cuales pertenecen a las comunidades de Cosigüina, con el cual se atiende a 493 clientes (222 Mujeres) con financiamiento, siendo el sector agrícola el de mayor participación (75%).

- b) Como es un fondo netamente de las comunidades la competencia es poca significativa, siendo la tasa de interés que aplica del 2% mensual y el 1% de Comisión para gastos operativos y sociales.
- c) No realizan provisión para cuentas incobrables.
- d) Actualmente presenta un porcentaje de morosidad del 17.28%.
- e) Los rubros que se financian es para la producción de ajonjolí, frijoles y pequeños negocios.
- f) No cuentan con manual o reglamento de crédito.
- g) Debido a la zona de influencia (Área Protegida Cosiguina), los clientes carecen de escritura o títulos de propiedad debidamente legalizados.
- h) La asociación no cuenta con la capacidad operativa y financiera para brindar servicios técnicos y empresariales por sus condiciones actuales.
- a)** De los siete miembros de la Junta Directiva cuatro presentan situación vencida en sus respectivos financiamientos (Presidente, Fiscal y 02 Vocales).

5. **Equidad de Género:** Acceso al Trabajo, Fortalecimiento de Capacidades, Liderazgo y Participación de la Mujer. Acceso a Beneficios.

## EQUIDAD DE GENERO



Gráfica N°6 Equidad de Género

Fuente: Entrevista 2020.

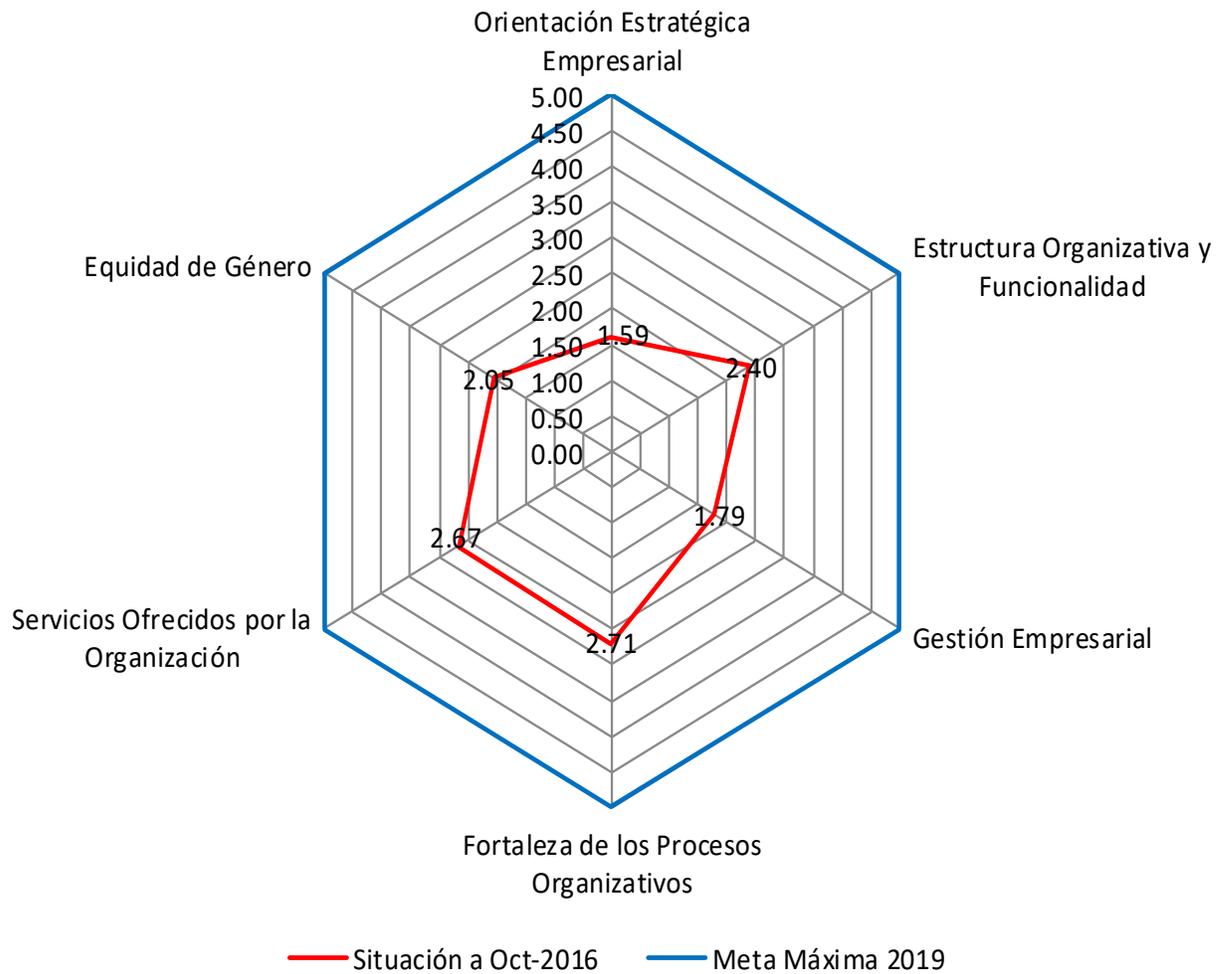
### Resultados del Proceso de Evaluación

- a) Los estatutos y las políticas de la organización no incluyen una política de género y acoso sexual.

- b) No están definidos los procesos de participación y representatividad diferenciados para hombres, mujeres y jóvenes.
- c) La asociación no cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades, ni herramientas para medirlo.
- i) El financiamiento brindado a través del fondo en administración es accesible tanto a los hombres como a las mujeres.

## Gráfico Completo del Diagnóstico Empresarial

### Diagnóstico Empresarial ACODEPEC



## **Incidencia del Diagnóstico Empresarial en la Gestión Administrativa de ACODEPEC**

### **Gestión Administrativa**

#### **Planificación**

La asociación realiza planes estratégicos y Planes Operativos, los miembros de la junta directiva y dirección ejecutiva son quienes los elaboran para un mejor manejo de la empresa.

#### **Organización**

Tienen un organigrama vertical, aunque solo cuenta con un trabajador en cada área, Directora, Contadora, promotor de crédito. Según la directora ejecutiva y el presidente de la Junta, respondieron que la estructura no es la adecuada, y que debe de ser modificada, al igual que el secretario de la Junta dijo que es sencilla, que se debe de mejorar la comprensión y respetar los canales de comunicación.

#### **Dirección**

Utilizan la comunicación Vertical, Diagonal, ascendente y descendente, los tipos de comunicación es a través de telefonía celular, sin embargo, necesitan más apoyo de la empresa para poderse comunicar continuamente.

La empresa no cuenta con beneficios, ni programas para motivar a los colaboradores, lo cual afecta para la ejecución de las diferentes actividades.

Los miembros de la junta directiva son los tomadores de decisiones en la empresa, la directora ejecutiva propone ideas.

En la entrevista se les consultó sobre el liderazgo que ellos ejercen, y todos contestaron que es liderazgo participativo, porque le permiten al trabajador brindar opiniones, y posteriormente tomar decisiones.

## **Control**

En la empresa se realizan controles, a través de la contabilidad y cartera de crédito. Realizan monitores por medio de las visitas de campo, cada dos meses, al igual se reúnen para evaluar la situación. Consideraron importante el monitoreo y supervisión, porque de ellas depende la toma de decisiones.

## **Diagnóstico Empresarial**

Las tres personas entrevistadas consideran que el diagnóstico empresarial son esenciales, porque gracias a esta herramienta se puede dar cuenta como esta funcionando la empresa, muestra carencias y oportunidades empresariales y que se debe hacer para mejorar y así lograr poco a poco el desarrollo empresarial, además facilita la toma de decisiones. Dijeron que es la primera vez que se someten a un diagnóstico empresarial, se siente satisfechos con los resultados obtenidos.

Las personas que se entrevistaron consideran que el diagnóstico empresarial es una herramienta facilitadora para la toma de decisiones, su aplicación es sencilla y fácil de aplicar, se incluye todos los elementos en el proceso de gestión administrativa. Además, es muy importante y oportuno, porque permite conocer y darse cuenta que se debe tomar decisiones para mejorar continuamente y sobre todo que es un proceso en el cual debemos implementar periódicamente con la participación de todos los integrantes de la organización

## Plan de Acción. - Gestiones Meta Plantadas por Área (Tres Años)

Duración: 3 años

Responsables de la ejecución: Junta Directiva, y Directora Ejecutiva

### ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PENÍNSULA DE COSIGÜINA (ACODEPE C)

#### PLAN DE ACCION PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

N°	Actividad Propuesta	Graduación				Año 1				Año 2				Año 3			
		N0	N1	N2	N3	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
	Realización de Diagnóstico Empresarial	X				1											
	Devolución de Resultados de Diagnóstico Empresarial					1											
	Elaboración y Presentación Plan Acción					1											
	Monitoreo de progresos del Diamante de Competitividad		X	X	X				1			1					1
<b>Orientación estratégica empresarial</b>																	
A1	Planificación Estratégica																
A.1.1	a) Sesiones de trabajo de planificación estratégica (6)					6											
A.1.2	b) Asesoría planificación estratégica (6)					6											
A.1.3	c) Elaboración y Revisión Plan Estratégico					1			1					1			
A.1.4	d) Presentación y Aprobación Plan Estratégico - Asamblea General							1	1					1			
A.2	Planificación de Agronegocios																
A.2.1	a) Sesiones de trabajo para planes de negocios (3)							2	1								
A.2.2	b) Asesoría planificación agronegocios (3)							2	1								
A.2.3	c) Elaboración, Revisión y Actualización Plan de Negocio							1					1				
A.2.4	d) Presentación y Aprobación Plan de Negocio - Asamblea General							1						1			
<b>Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>																	
B1	Estructura Organizacional																
B1.1	a) Asesoría elaboración de Organigrama Institucional (1)					1											
B1.2	b) Establecer funciones y responsabilidades organizacionales					1											
B1.3	c) Elaboración y Presentación Organigrama					1											
B2	Plan Operativo Anual																
B2.1	a) Asesoría elaboración de Plan Operativo Anual (3)					1			1					1			
B2.2	b) Elaboración Plan Operativo Anual					1			1					1			
B2.3	c) Presentación y Aprobación Plan Operativo Anual - Asamblea General					1			1					1			
<b>Gestión Empresarial</b>																	
C3	Gestionar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para las organizaciones, incluyendo criterios, procesos, funciones y estándares:																
C3.1	a) Sesiones Sistema de Gestión de Calidad (10)							4	4	2							
C3.2	b) Asesoría Sistema de Gestión de Calidad (10)							4	4	2							
C3.3	c) Manual de organización y funciones (cadena de mando, roles, funciones de JD y personal, prácticas eficaces, resolución de conflictos)							1									
C3.4	d) Manual de procedimientos administrativos y contables							1									
C3.5	e) Política de evaluación de personal, puestos y salarios								1								
C3.6	f) Definición de monitoreo del SGC									1							
C3.7	g) Revisión y Actualización de Manuales y Políticas											1					1
<b>Fortaleza de los Procesos Organizativos</b>																	
D.1	Aseoría legal en aspectos tributarios y gobernabilidad interna																
D.1.1	a) Sesiones de gobernabilidad interna (mínimo 3)							1	2								
D.1.2	b) Sesiones de rendición de cuenta y transparencia (mínimo 3)								1	2							
D.1.3	c) Revisión de estatutos y reglamentos de la organización									1							
D.1.4	d) Acompañamiento para implementación de normativa de organización										1						
<b>Servicios ofrecidos por la organización</b>																	
E.1	Aseoría en manejo de riesgo en crédito																
E.1.1	a) Actualización de la política de crédito								1								
E.1.2	b) Diseño manual de riesgo para oficiales y promotores de crédito								1								
E.1.3	c) Sesiones para administración / manejo de riesgo (mínimo 3)									1	2						
E.2	Organizar tres comités de créditos (Estratégico, Técnico y Ejecutivo)										1						
E.3	Capacitación sobre crédito al personal y miembros de Org. de Dir.										1						
E.4	Capacitación a personal y miembros de JD sobre folio de crédito											1					
<b>Equidad de Género</b>																	
F.1	Política de Equidad de Género																
F1.1	a) Construir la Política de Equidad de Género (PEG)							2	2								
F1.2	b) Reproducir material relacionado a la PEG									1							
F1.3	c) Sesiones de trabajo o sensibilización de género (mínimo 3 sesiones)									1							
F1.4	d) Acompañamiento para la implementación de la PEG										1	1	1	1	1	1	1

## **Actividades a Realizar en cada área evaluada**

### **1. Orientación estratégica empresarial**

- Revisión y Evaluación del Plan Estratégico, Misión, Visión, Líneas Estratégicas.
- Elaboración de Plan de Negocio.

### **2. Estructura Organizativa y Funcionalidad**

- Revisión Estructura Organizativa y Funcionalidad (Organigrama y Funciones)
- Elaboración de POA, Flujo de Caja y Plan de Inversiones.
- Elaborar proyecciones financieras (Colocaciones y Recuperaciones de Crédito).

### **3. Gestión Empresarial**

- Revisión, Manual de Organización y Funciones.
- Revisión y Evaluación de Manual de Políticas y Procedimientos.
- Elaborar reglamento interno institucional.
- Gestión de Fondos para fortalecimiento Institucional a Organismos Nacionales e Internacionales.

### **4. Fortaleza de los Procesos Organizativos**

- Capacitar a miembros de la Junta Directiva y Asociados en temas de Rendición de cuentas y transparencia, Estatutos y Reglamentos, Organizacionales, Enfoque y Equidad de Género, Análisis Financiero, Elaboración y Evaluación de Plan Operativo y Presupuesto.

### **5. Servicios ofrecidos por la organización**

- Elaborar manual o reglamento de crédito y manual de cobranza.
- Elaborar proyecciones financieras (Colocaciones y Recuperaciones de Crédito).
- Gestionar fondos ante organismos nacionales e internacionales en calidad de préstamos o fondos en administración para brindar servicios financieros a asociados y clientes de la organización.

## **6. Equidad de Género**

- Establecer políticas con enfoque de género que facilite la participación de la mujer en la ejecución de las actividades de la Asociación.
- Revisión y evaluación de estatutos de la organización, con el objetivo de ampliar el número de asociados y establecer lineamiento para la participación de la mujer en la organización.

## VIII. CONCLUSIONES

1. La Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina, “ACODEPEC”, utiliza como herramienta de evaluación el Diagnostico Empresarial Integral utilizando La Metodología Alianza de Aprendizaje “Ada” aplicada es una versión validada, ajustada, ampliada y mejorada.
2. Las áreas que se evaluaron son seis:
  - ξ **Orientación estratégica empresarial**, presentándose un plan estratégico el cual carece de empoderamiento, evaluación y seguimiento de parte de los miembros de la Junta Directiva y personal de Dirección, así mismo no cuenta con un plan de negocio.
  - ξ **Estructura organizativa y la funcionalidad**; El organigrama institucional presenta debilidad debido a su simplicidad, por el cual no es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales, así mismo no cuenta con un manual de funciones adecuado.
  - ξ **Gestión Empresarial**; Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos básico el cual está disponible y es aplicado por la dirección, sin embargo, esta desactualizado y no se cuenta con un reglamento institucional, adicionalmente no poseen manual de procedimientos contables, solamente catalogo contable básico.
  - ξ **Fortaleza de sus procesos organizativos**; Estatutos y reglamentos no regulan el acceso a empleo con equidad, no se consideró en su momento.
  - ξ **Servicios que ofrece a sus asociados y otros clientes externos**; Manejan un fondo de crédito en administración los cuales pertenecen a las comunidades de Cosigüina, con el cual se atiende a 493 clientes (222 Mujeres) con financiamiento, siendo el sector agrícola el de mayor participación (75%), No cuentan con manual o reglamento de crédito.
  - ξ **La forma en que la organización promueve la equidad de género en sus rutinas y prácticas empresariales y organizativas**; Los estatutos y las políticas de la organización no incluyen una política de género y acoso sexual,

así mismo no están definidos los procesos de participación y representatividad diferenciados para hombres, mujeres y jóvenes.

3. El diagnóstico empresarial incide la Gestión Administrativa de ACODEPEC, ya que es una herramienta sencilla, oportuna porque muestra la situación actual, estratégica, funcional y operativa de la asociación, facilita la gestión administrativa, para crear un plan de acción basado en la necesidad actual y la perspectiva organizacional.

## **IX. RECOMENDACIONES**

1. Implementar el diagnóstico empresarial integral periódicamente para control evaluación y seguimiento que coadyuve al proceso de toma de decisiones.
2. Mantener y fortalecer las alianzas estratégicas interinstitucionales con Fundación Interamericana (IAF), Fundación LIDER y Aldea Global, para el asesoramiento y acompañamiento en la ejecución del Plan de Acción Propuesto.
3. Elaborar Plan Estratégico de acuerdo a la perspectiva institucional a nivel empresarial, así como su respectivo Plan de Negocio.
4. Elaborar la estructura organizativa asegurándose que todas las áreas se coordinen con un canal de comunicación adecuado.
5. Revisar estatutos de la organización que permita la integración de un mayor número de asociados.
6. Aplicar en todos sus procesos las funciones administrativas para alcanzar con éxito el cumplimiento de los planes y metas, creando manuales de funciones y procedimientos, control interno, políticas de créditos, normas institucionales, gestión de riesgos y política con enfoque de género.
7. Gestionar adecuadamente los recursos de la organización y su mejoramiento a través de los indicadores para que se puedan medir los resultados que permitan la correcta toma de decisiones, sistema de gestión de calidad (SGC).
8. Llevar a cabo el Plan de Acción propuesto con el objetivo de Fortalecer las áreas débiles y lograr el desarrollo empresarial. Ver Anexo

## X. BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, C. (2010). *Diagnostico Empresarial a la Empresa Mirador Tiscapa con el objetivo de identificar los principales problemas que se presentan en el Restaurante Mirador Tiscapa*. Managua, Nicaragua.
- Administrativa, G. (2001).  
<http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/conceptos.html>.
- Baptista, H. R. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill Quinta Edición.
- Barboza Elizabeth, A. y. (Junio de 2015). [www.monografias.com/Dirección y Control](http://www.monografias.com/Dirección y Control).
- CATIE, T. R. (2012). [www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/Guia\\_2\\_-\\_Fortalecimiento\\_de\\_los\\_Procesos\\_Organizativos.compressed.pdf](http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/Guia_2_-_Fortalecimiento_de_los_Procesos_Organizativos.compressed.pdf).
- CEPAL. (2010). *Economía, empresas y microempresas. Boletín No. 66*.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2010). *Nota No. 66. Economía y empresas*.
- Díaz, J. (04 de Mayo de 2013). [www.emprendices.com](http://www.emprendices.com).
- Elbrodelche, A. (12 de Agosto de 2009). [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net).
- Enciclopedia. (s.f.). [www.encyclopediainfinanciera.com/Finanzas](http://www.encyclopediainfinanciera.com/Finanzas). Recuperado el Junio de 2015
- Equidad de Género, E. S. (s.f.). [www.significados.com/Equidad de Genero](http://www.significados.com/Equidad de Genero). Recuperado el 03 de Junio de 2015
- Española, R. A. (2014). *Diccionario Lengua Española 23a. Edición*.
- Estrada, P. E. (2014). *Diagnostico Empresarial y de las Mypimes de Agro-servicios ubicados en Asunción Mita y el Progreso*. Jutiapa, Guatemala.
- Falconi J. Luna K, S. W. (2019).
- Fernandez, C. (2015). *Dossier del Seminario de Investigación I UNAN FAREM Matagalpa*.
- Hernández Muñoz, O. P. (2016). *Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015*. Matagalpa, Nicaragua.
- Hernández, F. y. (2014). *investigación cuantitativa, cualitativa y mixta*.  
<http://www.significados.com/paradigma/>. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com>.

Gottret et al. (2011).

<http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/guia%201%20unidad%201%20-%20autoevaluacion.pdf>.

Leonard, W. (2001). Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. . México: Editorial Diana)

Lovelock et al. (2004). Administración de Servicios. Estrategia de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.

Prieto Sanabria, E. M. (2017). *Diagnóstico Empresarial y Propuesta Estratégica de comunicación organizacional interna del Colegio de Boston Sede Facatativa*. Cundinamarca, Colombia.

Pacheco, J. (2020) ¿Qué es la gestión administrativa? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/gestion-administrativa/>

Sánchez, J. A. (2008). [www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Ventas y Desventajas Diagnóstico Empresarial](http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Ventas_y_Desventajas_Diagnostico_Empresarial).

Thompson, I. (2006). *Conozca cuál es la definición de administración desde una perspectiva general*.

Terry, G. (1986) Principios de administración, Continental.

Valenzuela, C. M. (2010). *Diagnostico Organizacional, una mirada hacia el futuro*. Mexico Mexico: Propia.

Valenzuela, C. M. (Noviembre de 2010). Diagnostico Organizacional: Una Mirada hacia el futuro. Company Diagnosis.

## ANEXO

### Anexo 1

#### Área 1: Orientación Estratégica Empresarial

Código	Criterio	Puntaje
1.1	Plan Estratégico	2.57
1.2	Líneas Estratégicas Empresariales Específicas	1.00
1.3	Líneas Estratégicas Transversales	1.80
1.4	Plan de Negocio	1.00

#### Sub área 1.1. Plan Estratégico

1.1. Plan Estratégico							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.1.1	<i>Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.</i>						
1.1.2	<i>Se analiza periódicamente la cadena, o las cadenas, en que participa la empresa asociativa.</i>						
1.1.3	<i>Los socios y socias de la organización definieron claramente y de manera participativa, el negocio de la empresa, con base en las oportunidades evaluadas y sus capacidades.</i>						
1.1.4	<i>Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural.</i>						
1.1.5	<i>La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado.</i>						
1.1.6	<i>La visión y la misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa.</i>						
1.1.7	<i>La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias.</i>						

## Sub área 1.2. Líneas Estratégicas Empresariales

1.2. Líneas Estratégicas Empresariales							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.2.1	<i>Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa.</i>						
1.2.2	<i>Éstas integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera (de corto, mediano y largo plazo) para responder al negocio (o negocios) de la empresa.</i>						
1.2.3	<i>Éstas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.</i>						
1.2.4	<i>Éstas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones.</i>						

## Sub área 1.3. Líneas Estratégicas Transversales

1.3. Líneas Estratégicas Transversales							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.3.1	<i>Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial y manejo sostenible de los recursos naturales.</i>						
1.3.2	<i>Éstas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.</i>						
1.3.3	<i>Éstas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la empresa.</i>						
1.3.4	<i>Éstas permiten el acceso equitativo de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión.</i>						
1.3.5	<i>Éstas permiten a la empresa cumplir con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados y su compromiso con el desarrollo de sus socios y socias.</i>						

## Sub área 1.4. Plan de Negocios

1.4. Plan de Negocios							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.4.1	<i>La empresa asociativa cuenta con un plan de negocios que está siendo implementado.</i>						
1.4.2	<i>Éste especifica los segmentos de mercado a los que se orienta la organización, sus canales de comercialización y las alianzas desarrolladas para participar en estos mercados.</i>						
1.4.3	<i>Éste incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio.</i>						
1.4.4	<i>Éste incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación.</i>						
1.4.5	<i>Éste fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado.</i>						

## Anexo 2.

### Área 2. Estructura Organizativa Empresarial y Funcionalidad

Codigo	Criterio	Puntaje
<b>2</b>	<b>Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>2.39</b>
<b>2.1</b>	<b>Organigrama y Funciones</b>	<b>1.20</b>
<b>2.2</b>	<b>Estado Legal de la Organización</b>	<b>3.38</b>
<b>2.3</b>	<b>Estructura Directiva y Funcionalidad</b>	<b>3.20</b>
<b>2.4</b>	<b>Estructura Operativa y Funcionalidad</b>	<b>1.80</b>

#### 2.1. Organigrama y Funciones

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.1.1	<i>La empresa asociativa tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos.</i>						
2.1.2	<i>La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa.</i>						
2.1.3	<i>El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa.</i>						
2.1.4	<i>Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama.</i>						
2.1.5	<i>Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas, y por lo tanto, se aplican correctamente.</i>						

#### 2.2. Estado Legal de la Empresa

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.2.1	<i>La empresa asociativa cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida.</i>						
2.2.2	<i>La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional.</i>						
2.2.3	<i>Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y las políticas internas de la organización.</i>						
2.2.4	<i>Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y de responsabilidad social empresarial.</i>						

### 2.3. Estructura Directiva y Funcionalidad

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.3.1	<i>La empresa asociativa cuenta con los órganos directivos completos, en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres.</i>						
2.3.2	<i>Éstos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones.</i>						
2.3.3	<i>Éstos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante.</i>						
2.3.4	<i>Éstos ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por los socios y socias en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en las reuniones de los órganos directivos.</i>						
2.3.5	<i>Éstos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas.</i>						

### 2.4. Estructura Operativa y Funcionalidad

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.4.1	<i>La empresa asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece.</i>						
2.4.2	<i>Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde con sus responsabilidades.</i>						
2.4.3	<i>El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción.</i>						
2.4.4	<i>El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y tiene acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades.</i>						
2.4.5	<i>Los planes operativos cuentan con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.</i>						

### Anexo 3.

#### Área 3. Gestión Empresarial

Codigo	Criterio	Puntaje
3	Gestión Empresarial	2.60
3.1	Gestión Administrativa	2.60
3.2	Gestión Financiera y Contable	1.60
3.3	Gestión Técnica	1.00
3.4	Gestión Comercial	1.75
3.5	Gestión Ambiental	1.25
3.6	Gestión de Comunicación Interna y Externa	1.75
3.7	Desarrollo de Alianzas	2.60

3.1. Gestión Administrativa							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.1.1	<i>La empresa asociativa cuenta con personal calificado a cargo del área administrativa y gerencial, para la cual se contratan equitativamente mujeres, personas jóvenes y hombres.</i>						
3.1.2	<i>Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza.</i>						
3.1.3	<i>La gerencia maneja un sistema de control de inventarios y costea los productos y servicios que ofrece regularmente.</i>						
3.1.4	<i>La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente.</i>						
3.1.5	<i>La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones.</i>						

3.2. Gestión Financiera y Contable							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.2.1	La empresa asociativa cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres.						
3.2.2	Cuenta con una política, un manual de procedimientos y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable.						
3.2.3	La política financiera, los manuales de procedimientos y el reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y son debidamente aplicados.						
3.2.4	Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas.						
3.2.5	La organización mantiene un flujo de caja que le permite cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros, y ofrecer servicios financieros de calidad a sus socios y socias.						
3.2.6	La organización cuenta con un plan de inversiones, una política de dividendos y una estrategia de capitalización actualizados.						

3.3. Gestión Técnica							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.3.1	La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones.						
3.3.2	El área técnica cuenta con una estrategia adecuada y un plan operativo, así como con recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico.						
3.3.3	El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, que analiza para la toma de decisiones y le permite desarrollar procesos continuos de innovación.						
3.3.4	La organización tiene un compromiso para establecer un proceso de trazabilidad que le permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales, de acuerdo con sus mercados priorizados.						
3.3.5	La organización estableció un Sistema Interno de Control (SIC) para entrar en un programa de certificación o verificación de sus productos o servicios, bajo las normas y estándares de sus mercados priorizados.						

3.4. Gestión Comercial							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.4.1	<i>La empresa asociativa cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal (mujeres, personas jóvenes y hombres), el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones.</i>						
3.4.2	<i>El personal del área cuenta con las capacidades necesarias para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas.</i>						
3.4.3	<i>El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización.</i>						
3.4.4	<i>El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales.</i>						
3.4.5	<i>El personal del área mantiene un listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales, y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva.</i>						
3.5. Gestión Ambiental							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.5.1	<i>La empresa asociativa cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental.</i>						
3.5.2	<i>Cuenta con una estrategia para promover una buena gestión ambiental, tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias.</i>						
3.5.3	<i>La estrategia de gestión ambiental, tanto a nivel de la organización como a nivel de sus socios y socias, está siendo implementada y evaluada periódicamente.</i>						
3.5.4	<i>Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).</i>						

### 3.6. Gestión de la Comunicación Interna y Externa

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.6.1	<i>La empresa asociativa cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y con una estrategia de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos.</i>						
3.6.2	<i>El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género.</i>						
3.6.3	<i>La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación.</i>						
3.6.4	<i>Los diferentes niveles de toma de decisión y de ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen una comunicación fluida, y utilizan los medios apropiados para hacerlo.</i>						

### 3.7. Desarrollo de Alianzas

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.7.1	<i>La empresa asociativa ha logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel.</i>						
3.7.2	<i>Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas.</i>						
3.7.3	<i>La organización ha desarrollado y consolidado alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios, así como con organizaciones especializadas en el tema de género.</i>						
3.7.4	<i>Estas alianzas con proveedores de servicios operativos y de apoyo, le permiten a los socios y socias acceder a servicios que responden rentablemente a sus necesidades y demandas.</i>						
3.7.5	<i>Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica.</i>						

## Anexo 4.

### Área 4. Fortaleza de los Procesos Organizativos

Código	Criterio	Puntaje
4	Fortaleza de los Procesos Organizativos	2.71
4.1	Participación y Representatividad	2.30
4.2	Liderazgo y Transparencia	3.17
4.3	Pertenencia y Compromiso	2.67

4.1. Participación y Representatividad							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
4.1.1	<i>La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos, los cuales son funcionales y promueven la participación de las mujeres y las personas jóvenes en todos los niveles de la organización.</i>						
4.1.2	<i>Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización.</i>						
4.1.3	<i>Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la organización están representados apropiadamente.</i>						
4.1.4	<i>Los procesos de toma de decisión son transparentes y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada.</i>						
4.1.5	<i>Las decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz y oportuna entre los órganos directivos, operativos, y los socios y socias de la organización.</i>						

#### 4.2. Liderazgo y Transparencia

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observacione
4.2.1	<i>El liderazgo en la empresa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres.</i>						
4.2.2	<i>Los y las líderes de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen.</i>						
4.2.3	<i>Los y las líderes actúan de manera transparente y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias.</i>						
4.2.4	<i>El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados externos.</i>						
4.2.5	<i>Existe una rotación sana de líderes y directivas y un proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo, en el cual tienen la posibilidad de participar todos los socios y las socias.</i>						
4.2.6	<i>El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente.</i>						

#### 4.3. Pertenencia y Compromiso

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observacion
4.3.1	<i>Los socios y socias están conscientes de que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben por esto.</i>						
4.3.2	<i>Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa.</i>						
4.3.3	<i>Los socios y socias se siente representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta.</i>						

## Anexo 5.

### Área 5. Servicios Ofrecidos por la Organización

Codigo	Criterio	Puntaje
5	Servicios Ofrecidos por la Organización	2.67
5.1	Servicios Operativos	4.00
5.2	Servicios Técnicos y Empresariales	2.00
5.3	Servicios Financieros	2.00

5.1. Servicios Operativos							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
5.1.1	<i>La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes.</i>						
5.1.2	<i>Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo.</i>						
5.1.3	<i>Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas.</i>						
5.1.4	<i>Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.</i>						
5.1.5	<i>Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.</i>						

## 5.2. Servicios Técnicos y Empresariales

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
5.2.1	<i>La organización ofrece (o canaliza) servicios técnicos y empresariales en diferentes áreas, incluyendo el tema de equidad de género; los cuales brinda de forma equitativa a sus socios y socias.</i>						
5.2.2	<i>Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo.</i>						
5.2.3	<i>Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados.</i>						
5.2.4	<i>Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.</i>						
5.2.5	<i>Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.</i>						

## 5.3. Servicios Financieros

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
5.3.1	<i>Los socios y socias de la empresa asociativa, así como su clientela, acceden a recursos financieros diversificados, de manera eficaz, rentable y equitativa.</i>						
5.3.2	<i>Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito.</i>						
5.3.3	<i>Los servicios financieros que ofrece la organización tienen buena cobertura y son oportunos, para lo que la organización cuenta con recursos propios e intermedia recursos externos.</i>						
5.3.4	<i>Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes.</i>						
5.3.5	<i>Los clientes pagan por los servicios financieros, ya que la organización los ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores, y con la misma o mayor calidad.</i>						

## Anexo 6.

## Área 6. Equidad de Género

Código	Criterio	Puntaje
6	Equidad de Género	2.05
6.1	Acceso al Trabajo	2.00
6.2	Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	1.60
6.3	Liderazgo y Participación de la Mujer	1.25
6.4	Acceso a Beneficios	3.33

### 6.1. Acceso al Trabajo

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.1.1	<i>El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y las potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres.</i>						
6.1.2	<i>Los socios y socias, al igual que los miembros de sus familias, tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo en la empresa asociativa rural.</i>						
6.1.3	<i>La remuneración (salario y beneficios) del trabajo se hace con base en el puesto desempeñado y las aptitudes de la persona, y no con base en su género.</i>						
6.1.4	<i>La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma.</i>						

### 6.2. Acceso al Fortalecimiento de Capacidades

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.2.1	<i>La empresa asociativa cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades, al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes.</i>						
6.2.2	<i>Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres.</i>						
6.2.3	<i>Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres, sea puesto en práctica.</i>						
6.2.4	<i>El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización.</i>						
6.2.5	<i>Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones, a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en el intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades.</i>						

### 6.3. Liderazgo y Participación de la Mujer

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.3.1	<i>La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes.</i>						
6.3.2	<i>La organización vela porque en sus estructuras directivas exista un equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad.</i>						
6.3.3	<i>La organización asigna a hombres y a mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades.</i>						
6.3.4	<i>Las elecciones de cargos de dirección se realizan en horarios que permiten la participación activa de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisión.</i>						

### 6.4. Acceso a Beneficios

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.4.1	<i>La empresa asociativa facilita el acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece (o canaliza) la organización.</i>						
6.4.2	<i>Las mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización sobre el destino de sus ingresos, ahorros e inversiones.</i>						
6.4.3	<i>La participación de las mujeres en la organización les permite avanzar hacia su desarrollo humano y social, a la vez que les permite beneficiarse económicamente.</i>						

## Anexo 7.

### Puntaje General de la Evaluación de la Empresa Asociativa Rural ACODEPEC

		(1-5)	Meta	%
<b>Puntaje General de la Evaluación de la Empresa Asociativa Rural</b>		<b>2.20</b>	<b>5.00</b>	<b>30.02</b>
<b>1</b>	<b>Orientación Estratégica Empresarial</b>	<b>1.59</b>	<b>5.00</b>	<b>14.81</b>
1.1	Visión y Plan Estratégico	2.57	5.00	39.25
1.2	Líneas Estratégicas Empresariales	1.00	5.00	0.00
1.3	Líneas Estratégicas Transversales	1.80	5.00	20.00
1.4	Plan de Negocio	1.00	5.00	0.00
<b>2</b>	<b>Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>2.40</b>	<b>5.00</b>	<b>34.88</b>
2.1	Organigrama y Funciones	1.20	5.00	5.00
2.2	Estado Legal de la Organización	3.38	5.00	59.50
2.3	Estructura Directiva y Funcionalidad	3.20	5.00	55.00
2.4	Estructura Operativa y Funcionalidad	1.80	5.00	20.00
<b>3</b>	<b>Gestión Empresarial</b>	<b>1.79</b>	<b>5.00</b>	<b>19.82</b>
3.1	Gestión Administrativa	2.60	5.00	40.00
3.2	Gestión Financiera y Contable	1.60	5.00	15.00
3.3	Gestión Técnica	1.00	5.00	0.00
3.4	Gestión Comercial	1.75	5.00	18.75
3.5	Gestión Ambiental	1.25	5.00	6.25
3.6	Gestión de Comunicación Interna y Externa	1.75	5.00	18.75
3.7	Desarrollo de Alianzas	2.60	5.00	40.00
<b>4</b>	<b>Fortaleza de los Procesos Organizativos</b>	<b>2.71</b>	<b>5.00</b>	<b>42.83</b>
4.1	Participación y Representatividad	2.30	5.00	32.50
4.2	Liderazgo y Transparencia	3.17	5.00	54.25
4.3	Pertenencia y Compromiso	2.67	5.00	41.75
<b>5</b>	<b>Servicios Ofrecidos por la Organización</b>	<b>2.67</b>	<b>5.00</b>	<b>41.67</b>
5.1	Servicios Operativos	4.00	5.00	75.00
5.2	Servicios Técnicos y Empresariales	2.00	5.00	25.00
5.3	Servicios Financieros	2.00	5.00	25.00
<b>6</b>	<b>Equidad de Género</b>	<b>2.05</b>	<b>5.00</b>	<b>26.13</b>
6.1	Acceso al Trabajo	2.00	5.00	25.00
6.2	Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	1.60	5.00	15.00
6.3	Liderazgo y Participación de la Mujer	1.25	5.00	6.25
6.4	Acceso a Beneficios	3.33	5.00	58.25

## Anexo N° 8



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **FAREM – MATAGALPA MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

#### **GUIA DE ENTREVISTA**

**Dirigida a: Directora Ejecutiva  
Miembros de la Junta Directiva**

**Objetivo:** Evaluar la incidencia del Diagnóstico Empresarial como herramienta en el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la Península de Cosigüina (ACODEPEC), El Viejo, Chinandega 2016.

**Presentación e Indicación:** Estimado Colaborador (a), solicito de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente encuesta, lo que será de utilidad para ACODEPEC, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de ésta investigación.

#### **I. GESTION ADMINISTRATIVA**

- 1. ¿Tipos de planes que elaboran en la empresa?**
- 2. ¿Quiénes participan en la Planificación de la empresa?**
- 3. ¿La Asociación cuenta con un organigrama?**
- 4. ¿Se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas las actividades?**
- 5. ¿Considera adecuada la estructura organizativa, o debe de cambiar?  
¿Porqué?**

6. **¿Qué tipo de comunicación utilizan en la empresa?**
7. **¿Cómo valora la comunicación entre los colaboradores?**
8. **¿De qué forma motivan a los colaboradores?**
9. **¿Cree que la falta de motivación a los colaboradores influye para la ejecución de las actividades?**
10. **¿Usted es tomador de decisiones?**
11. **¿Se considera líder? ¿Qué tipo?**
12. **¿Quienes participan para la toma de decisiones?**
13. **¿Se realizan controles en la empresa? ¿de que tipo?**
14. **¿Con que frecuencia realiza monitoreo y supervisión?**
15. **¿Considera necesario el monitoreo y la supervisión?**

**16. ¿Tipo de diagnóstico que ha realizado la Asociación?**

**17. ¿Considera importante los diagnósticos empresariales? ¿Porque?**

**18. ¿Cada cuánto realizan diagnóstico empresarial?**

**19. ¿Se toman medidas correctivas con el resultado del diagnóstico?**

**20. ¿Cómo incide el diagnóstico empresarial en la gestión administrativa?**

**¡Muchas Gracias!**

Anexo 9.

**Asociación de Comunidades para el Desarrollo de la  
Península de Cosigüina**

**ACODEPEC**

**ORGANIGRAMA**

